

十九世纪
是英国人的世纪

二十世纪
是美国人的世纪

二十一世纪
是中国人的世纪

——世界著名思想家、史学家
〔英〕汤因比博士

序 言

前几年,孙子兵法与经营管理、三国演义与经营管理、乃至菜根谭与经商、厚黑经商一类的书籍走红书市。说明国人对祖先传统文化与现代经营管理的关系极为关注。

《周易》是中国传统文化的“源头活水”。前些年我国的“哲学易”、“科学易”研究成果颇丰,而与经济发展密切相关的“管理易”却远远比不上日本、台湾、香港等地的成果。近一两年,市场经济的激烈竞争,激发实业家和经济管理学者去挖掘更深邃、更高品位、带有中国特色的“思维技术”。于是,“管理易”的研究与操作,受到各界高度重视。

“周易策略与经营管理”方面的研究成果,近年散见于有关报刊。也有会议文集,虽属正式出版,但因种种原因,没有受到市场应有的关注。现采撷海内外“管理易”研究之精华汇集成册,奉献各界同仁。

衷心感谢作者、编者及有关报刊的大力协助。

主 编

目 录

周易哲学与管理科学

周易研究的现代化问题	成中英(1)
周易管理系统及其应用:“C”理论	成中英(15)
周易理念与管理之道	刘大伟(56)
周易与当代管理学的相关研究	杨宏声(72)
周易与管理科学十论	丁善懿(84)
从《周易》与《中庸》中撷取管理思想	周止礼(98)

周易策略与企业管理

中国企业管理模式的构想	成中英(107)
周易与经营管理之道	吴铁铸(112)
周易变易之道与管理治变之理	吴铁铸(121)
周易与现代企业管理	张超 韦素媚(144)
“管理易”十一论	宋定国(152)
周易与中国现代管理	蒲 坚(165)

周易预测与经营决策

创立具有中国特色的决策管理系统

.....	成中英(173)
-------	----------

周易与全息信息学	陈传康(180)
周易预测作用的解释学研究	陈传康(192)
决策管理科学中的中西方文化比较	伟 辉(204)

“管理易”的实际操作

曾仕强

三才各有所职	(214)
有所不为用天下	(223)
善任左右手	(232)
庆幸老板善变	(241)
部属有劳主管有功	(250)

周易研究的现代化问题

成中英*

各位先生，今天我用一个钟头的时间，讲我今天所讲的主题。我希望能跟大家多一点交流，有机会跟大家进行研讨。我们是以《易》会友了。大家研究《易经》都很有心得，但怎么样能找到一个共识和研究方向，我想这是我们今天很关心的事了。

我今天所讲的主题是，《易经》研究的现代化问题。我向大会提供的论文，特别强调《易经》与管理科学的关系。我今天讲的，可能要超出这个范围，要广一点，所以子题应该叫做新思维、新科学、新技术、新伦理、新世界，这样来谈《易经》的现代化问题。

目前，我们对《易经》的研究，基本上是处在认知的层次。那么，我们都认知的《易经》，到底是一个什么样的学问？《易经》这本书，到底是什么样的一本书？我们很多学者，花了很多时间，去理清《易经》的象数、易理，或者是对它的本文诠释。其实，还有两个层次，我们并没有或很少涉及到，那就是一个规范层次。我们认知的一个基础，是我们怎么来规范我们的行为和我们的价值观；我们怎么用在集体的生活当中，社会发展的当中，来达到一个高远的目标。第三个层次，就是实践，是我们怎么去做，到底应该怎么去做，最好怎么去做它。所以，这是个实践的问题。

* 本文作者美国夏威夷大学教授，国际易经学会会长。

一个问题：为什么会有易经思想的发生？当然，在过去，中国的文化经验可以走很多路，但是中国人的文化经验，它的生活经验，宇宙经验，包括对生态的了解，对整个历史发展的一种体验，造成了一种对时代、对历史的一种承担，对未来的一种忧患。这种忧患意识也是作为“观”的一个条件。观是很深沉地去了解宇宙，是基于本身的一种关切，一种自我的，一种没有私心没有偏见的一种认识，是对主体条件的掌握，忧患是自我的一种反省，一种掌握，才能够让我们了解到宇宙的真相是什么，承认我们了解的没有一己之私，承认我们了解的是整体，而不是部分。这是第三点。第四点，观的目标是一个整体性的直观，是要推行，要化裁，就是说要有行为的，是要参与的，是要诚心诚德的。它不是说“观”了就算了，而是说要采取行动。为什么？因为主体性的个人，或者是集体性的群体，都可以用来成就一个目标，从认识的宇宙里面掌握一些价值、一些意义，然后来做一种时代的行为，创造变通，这样来化成天下，达到一个宇宙内在的、一个和谐的、一个整体性的完美的目标。所以是所谓“继之者善也，成之者性也”这样一个思想。换言之，《易经》本身掌握的是主体跟客体相互配合相互平衡的一个大系统，而不是说只是客观的一个系统。客观系统是一个次系统。客观系统里有很多系统。但更主要的是主客相互牵引、相互配合协调所达到的一个整体性的系统，这样一个具有创造性的宇宙的系统，是《易经》的思维方式。它从认知的深度，来达到行为的效果，来把个人的目标与宇宙的目标结合在一起，来实现最高的价值，这可以说是《易经》的一个思维方式。这个思维方式是很新的思维方式，因为它本身就是掌握人的潜力，宇宙的潜力。要开发人的潜力，宇宙的潜力，来实现一

的经验,对社会的经验,对文化的经验,对人自身发展的经验,而最后综合出来的。所以它并不是一个单纯的或是偶然的发展;所以,到了能够来说明《易经》发展的一个过程。可以说,在《系辞》里说的总的过程,也不是偶然的。《易经》的思维方式,可以说是掌握了对宇宙认识的一个方式,我叫做一个整体性的直观。《易经》本文里面所说的《观》字,在《系辞》里也强调了观天察地这个“观”字。对“观”字的了解,可以说是对《易经》本身思维的一个重要起点。因为要掌握《易经》的本质,必须要了解天地,了解自身,了解天地之外的、天地之象之后的那些变动、那些过程。所以说“观”是有层次的,是有过程的,是整体的。应该看到这个“观”字的用法,是当初以伏羲为代表的对天地的一种观察,一种考察,观察它是什么东西,它是这么一个方式。这里我想归纳成四点:第一点,是观察天地之幻,阴阳之变,即所谓“类万物之情,通神明之德”。这个观,不是单纯只观外面的现象。天象地理是观的对象,但是天象地理是整个宇宙变动的显现。所以观,是观万物之象,也是观象背后的动态,观动态的过程,“观其会通”,来达到对整体宇宙的一种认识,这是第一个。第二个“观”是从小处观起,来见大,从大处观起以知小,所以是“观小以知大,察危以知险。”强调动态的起点,对整体宇宙的倾向、方向的一种了解。在这个“观”当中,可以看出来宇宙的四象,不是单独的、孤立的,而是相互影响、相互牵连的,小可以决定大,大可以决定小,是相互决定,时间跟空间也是相互决定,各种层次的发展也是相互决定,所以产生一种对有机体的整体的一个宇宙认知。而这个宇宙认知,事实上,还不是说大小、显微,而且是主客互动。这个“观”字包含了一个主体性的掌握。这就是谈到了第三点。因为大家都会问

我们谈《易经》现代化,或《易经》与现代化的关系,就不能不涉及到这三个层次。我们怎么把知识转变成智慧,能够建立体制,能够用在不同的科学的范围当中,能够真正对社会的生活、对个人的生活有所帮助,能够真正促进整个社会的发展,甚至于能够真正实现宇宙内涵的价值,这可以说就是《易经》研究的目的。我想这是我们应该提出来的。而这里当然应该有导向,即如何的实践,如何的发展。我们所说的气功,或者是人体科学,多少也包含着一种实践的意思。但是,它也必须基于一个认知的基础。

首先,《易经》到底是一个怎么样的思想体系,这就涉及到《易经》的思维方式问题。这里,我特别提出来,在今天来说,《易经》可以说是代表一个新的思维方式。那么,它的意义在什么地方,值得我们去研讨。对于这种思维方式,我觉得可以说是很重大的课题。当然,我们这里并不否定需要从不同的角度来研究《易经》,如有的从象数、从义理,从各种传统的一些符号、传统的一些观点来了解《易经》。不管是儒家的、道家的,还是佛家的,都是可能的。甚至于也有人认为《易经》、八卦是从半坡文化里面的鱼纹演变出来的,甚至于只是一种生殖崇拜的符号。这些,我想并没有涉及到《易经》本身所包含的思想方式,也没有涉及到宇宙在这种符号之下,它所显现的宇宙意识。我们今天不能把《易经》太一元化在一个程度,而要找见它的整体的性质、核心的精神,或者说是它的精神的新的思维面。为什么说它是新的?作为它的一个思维我想简单地提出:它本身所包含的思维,是慢慢地从无意识走向有意识的。《易经》的发展,是以符号系统一以贯之的一个发展,从夏易、商易到周易的发展,是基于易所代表的那种生活经验,包括对宇宙

个人性化的宇宙，宇宙化的人性。这点，我想是非常重要的思想。这个思想可以说是包含在原始的阴阳之道的那个了解上面，就是原始的所谓“易”这个观点上面。《系辞》上传里面有句话：“乾坤其易之蕴邪？乾坤成列，而易立乎其中矣。乾坤毁，则无以见易。易不可见，则乾坤或几乎息矣。”换言之，最简单的乾坤之道，也是代表一个信息。这个信息对人、对宇宙都有重大的意义。而人是实现、掌握信息的一个主体，它本身就是宇宙的一个行为的过程。所以，所有的卦，都具有宇宙意义，也具有人为意义。它的用处是多面的、多层次的。这个思维方式我们可以用四句话来说明。一句话我叫做“中孚以观”，因为你要观这个世界，你自己本身要很诚信。所以“中孚”卦“柔在内而刚得中”，它是中心自我的一个掌握，然后来“观”天象。“观”卦，最主要的意义是“中正”以观象。观察要整体，观察要恰当，不是片面地观，不是偏颇地观，是以“中孚”以观天下，然后才能把人的潜力发挥出来。“大畜养贤”，“大畜”卦“刚健笃实辉光，日新其德”，然后，“大有”而“大壮”，乾坤致用。这样，“观”本身可以说是“天人合一”。在今天这个世界来说是很重要的。因为，过去在西方，或是中国的片面的学派的发展，往往由于偏，往往失其中，往往不得其大，往往尽止于大而不见其小。对“全息论”这样一个整体宇宙论，它掌握的就比较少。大家都知道，科学在中国曾经提到“新三论”的问题、“旧三论”与“新三论”的问题。今天，我想我们这个“观”的这个观点要能够发挥出来的话，就会引起一个新科学、新三论。新科学怎么说呢？这里我没有时间来发挥关于易经思维方式的问题。我在上海社会科学院哲学研究所成立周易研究中心的开幕式上，曾经作了一次演讲，主要谈到四种逻辑的问题。提到所谓

“形式逻辑”，叫做“论证逻辑”、“辩证逻辑”，也提到“科学的逻辑”，叫做“实证的逻辑”，我把《易经》的逻辑，叫做“体证逻辑”，它是把“辩证逻辑”更扩大，它又能调和“实证”与“论证”。这样一个思维方式我叫做“整体直观”，今天就不多谈。

说到新科学的问题，我们已经看到，今天的科学，尤其是物理科学，是有一个新科学的需要，有一个新科学的信息的大趋向出现。最近这几年，大家也看到，在欧美谈到一个新的科学，叫做“混沌理论”，叫做“混沌学”。这次我在德国开会，有好几位学者曾经提到这个“混沌理论”。混沌理论事实上是结合了协同论、突变论、耗散论等理论的一个整体科学。假如把混沌理论加上超平衡理论或者超对称理论，以及全息理论，即构成一个新兴三论。超对称理论是一种整体性的平衡，是把四种不同的物理的力结合在一起成为一种力，一种力能够变成两种力，两种力能够变成四种力，这跟《易经》所谓“太极生两仪，两仪生四象”是可以比附的。新兴三论，可以说是一个新科学的开始。这新三论需要一个整合，整合的重点，在说明宇宙有很多事像是要在一个整体的网络中去了解、去决定的。瀑布是流动的，人是有行为的。人的行为并不都是没有理性的。事实上，可以看出来，无序的一些现象，往往包含着复杂的次序，而且，无序往往是引起有序的一个机缘，就是自我组织。这是从观察得来的，是我们细微的观察，整体的观察而得来的。有序的现象也包含了一种无序的基础，也可以造下一个无序的结果，有序跟无序，就是有无相生。在《易经》来说，这也是非常重要的一个认识。事实上，英文谈的“混沌”，用的希腊文指的是一个空档，一个虚。而中国这个混沌，是讲水的观念，水的卦，比如坎、或跟坎有关系的一些卦，它所表现的意思，实际上就

是一种深奥，一种变化，充满了一种可能性和丰富的发展性。所以这种认识显示出一种新科学的发展。但新科学的发展并不表示排斥旧科学，而是包含旧科学。科学的发展显示一步一步的往前走。过去辩证法认为，往前走就要扬弃过去，完全扬弃过去。在《易经》的辩证思想当中，并不是如此，是包含着过去一些存在的价值，而推广到未来。所以这里面就有层次，有结构，而不是扬弃到没有过去。所以今天的新科学并不是要放弃旧科学，而是要在一个大的体系当中包容下来，使它各定其位，相对论有相对论的位置，量子论有量子论的位置，混沌理论更能用于一些无序的复杂的变动的现象。这样就能产生一个更完整的理论。事实上，从易卦的发展我们看出来这是可能的。因为每一个现象都有它的宇宙的历史，每一个宇宙历史，都个别的，或者整体的，或者相应的，或者是互动的，去决定现在一些现象的过程。在这一点上来讲，我说无序中有有序，有序中有无序，无序导向有序，有序导向无序，是一个创造行动。

说到新科学，我们要提到预测这个问题。预测，在国内谈得很多，我只想提到一个新的意见，一个新科学的观点。从新科学的眼光来看，从《易经》进一步的科学了解来看，今天，预测性和非预测性即不可预测性，是相辅相成的，没有绝对的预测性，也没有绝对的不可预测性。不可预测性的东西，另搞一个层次，作为一个格式、一个模式，它还是可预测的。比如水流的一层一层的漩涡，每个漩涡的函数曲线是预测不出来的，但它作为一个漩涡，一个格式，也许作为一般的预测，是可以预测的。我们不能把《易经》看成是对未来的一种只是单向的预测。因为要是单向预测，就是表示主体性没有作用，表示未来已经被决定。未来是没有被决定的，整体也没有在任何一个时

间被决定。在这种情况下，所说的预测，是在一定条件下的预测。这个条件本身是相对的，是不可能完全预计出来的。所以这个预测性就有不可预测的存在，不可预测性有预测的存在。为什么呢？因为这个条件，你可以自己作限制。另外，我以前提到过，预测就是一种决策，这里的预测是你自己使它存在。你不能使它存在，表示说那你的条件不够。今天我预测我要中午吃饭，我就努力使自己做到去吃饭这件事情。所以预测也包含了一个主体性因素在里面。《易经》里所有对未来的认知，它是包含了一个很大的决策的作用，包含了一个很大的行为的作用。这就是个人的一个负责，个人的一个追求。如个人的条件不够，你不管怎么预测，最后都是空的。因为客观世界是跟主观世界一个认知，是要连在一块的。

今天我们所了解的一个新科学，是一个非线性的、一个自我称谓的、自我组合的、一个以混沌理论为起点的、一个新的大型量子论的科学理论。我们看见有些新的观念，叫做回归的对称观念，超对称观念等等。而且这些观念在科学里面是可以找到它的用处的。在生活当中，在自然界里面是可以找到它的用处的。比如说平衡点，什么是平衡点？一个钟摆它有个平衡点，它不管怎么摆，终究要回到平衡点。人的行为，社会的行动，都有一个平衡点。这就是我们今天在研究《易经》本身的科学性的时候，要掌握它的一个时代的标志，它所显露出来的一个新科学的面貌。这个新科学要掌握旧科学、先前的科学的一些状况，一些限制，以及它可以超越的地方。假如我们没有这样的了解，我们对《易经》本身的了解也就有限。《系辞》说：“精义致用”、“开物成务”，那么，在今天我们到底开了什么物、成了什么务。我觉得我们相对于日本人的成就，中国人是应该检

讨的。日本人能够把很多科学知识用在实际的生活上面，产生新的技术，他并没有什么发明性，他是把美国人的发明用在技术上面，来改进、改良。汽车做得要好一些。现在想用什么超导体用在电冰箱上，用在暖气机上。美国人只想用在军事上面，他们却用在日常生活上面。最近我在德国开会，我看到德国人也很知道用。我举两个例子：一个是它所有的火车站都在楼下、火车站上面有一个轨道、一个运输带，我拿了个很重的箱子，我可以摆在运输带上面，它自动就运上去了，你摆上的那个重力就传动运输。这对每个人都很方便，对老太太、小孩子，或者如我带了很多书，我就可以摆在这个运输带上，从火车站一下车，不用带行李爬楼梯，我就直接到那上面去，很简单。可是我看美国没有，我们中国也没有。我觉得这不是不可以做到的。德国人也很省钱，很节省，不管在柏林，还是在汉堡、在慕尼黑，他们的宿舍里、学校或者办公厅，你走过去按电钮灯亮了，过两分钟，你经过之后，灯自动关掉了。他自动化到这种地步，节省时间，很方便。我们今天也可以用生态来鉴定我们的房子好不好用，我们的洗手间、厕所好不好用，我们吃什么东西是不是好，这间屋的方式是不是合用。我觉得我们今天谈新技术，就是要把《易经》的观点，简单明了，灵活而又实用，能够对生命本身有帮助价值，关注在我们的技术上面去。这一点，不管是在经济开发、技术开发、在各种生活用品的设计方面，我觉得都值得我们去反省的。今天《易经》本身提供的是一个新技术，如《系辞》里说到的“取象”，发明，我们可以得到很多灵感。但是我们要运用智慧，来达到新技术的建立，这是新科学发展的一个方向。

最后，第四点，我想《易经》是代表现代化的一个新的伦

理。这个新的伦理很重要。我们今天讲《易经》哲学，讲《易经》研究，很少谈到《易经》所包含的一个伦理的次序，一个人文的次序。《易经》有没有伦理学，有没有道德，有没有对人的关系，人的自我发展的一个目标，建立怎样的一个人。这方面是我们应有所了解的。但是有一点，希望每个人都成为圣人，那是不太可能的。圣人，是一个人追求的完美目标。但是，即使没有成为圣人，是不是也应该有一些好的方式、好的想法来规范人和人的关系。我认为我们要对《易经》所包含的新的伦理道德思想，能够做一个深层的了解。这里可以指出来，《易经》本身所说明的人生，本质是什么？那就是宇宙性。人性是宇宙性的延长。所以我很欣赏《系辞》里说的一句话：“继之者善也，成之者性也。”就是你承继宇宙给你的这个宇宙性，那你就能够发挥人与人的目标，这样的话，已经到了宇宙性的最高点，那就是人性的完成。人性的完成也就是宇宙性的完成。什么是宇宙性呢？很显然，乾坤所包含的意思，启示的一种生活态度，一种价值，那就是仁，是智、是包含、是发展、是关怀、是创造。可以看出来，不单是“显诸仁，藏诸用”，把“仁”字拾出来，“仁爱”也成为儒家后来的思想，儒家思想事实上是基于《易经》、《易传》的生活经验所启发出来的一种宇宙的认识，一个价值的认识。宇宙的创造性就是人性的一种仁爱。当然后来的新儒家也谈到过。我们今天是跟一个新科学的建立，跟一个新思维连在一块，是要掌握到人性的宇宙性，能够仁、能够信、能够礼、能够智。这是后来发展出来的。这里，我想从一个群体的关怀，对个人的一种责任，对一种创造的发展，一种新的伦理来谈。在新伦理之下，人不是单纯的趋吉避凶，而是在讲求善恶分明。假如没有这个新伦理，《易经》就很容易流落到

个人的所谓趋吉避凶。难道就是这样吗？难道吉和凶就决定了人的行为吗？假如一件事情是吉的，但是它又不是善的，我们也不一定要取这个吉；虽然是凶的，但它是好的，我们也应该冒这个险。我认为从新伦理的内在伦理来说，吉凶是应该在善恶之下去了解的，而善是群体同个人结合在一起的伦理，这个伦理是把人的正当的行为和有利的行为结合在一起的。所以，和谐、吉、安祥本身在最后是和人的性质联系在一起的。一个人的牺牲，最后的目标也是达到善，达到一个好的目标。我想这一点非常重要。有了这个了解，新伦理才能达到一个新的管理。这里，我是把管理理论和伦理理论一块来谈。因为我们了解到《易经》本身的新思维、新科学、新技术的内涵的意义，我们就可以把它用在人的上面，来开发人的潜力。《易经》的管理科学、管理哲学，是管理和伦理的相互为用。因为管理的问题，事实上也是伦理的问题，可以这样说，管理就是一个外在的伦理，而伦理是一种内在的管理。伦理是一个自我管理，而管理一般说是涉及到群体的，是一个群体性的伦理。要建立宇宙论，需要了解这个现实，需要了解人性。所以，伦理和管理，与阴和阳一样要相互为用的，只有那种所谓机械性的管理是没有用的，是不能够发展的，因为人类的潜力不能在外在的条文规定之下去发挥，人的积极性、创造性，是要有内在的一种感动、一种激励、一种引导、一种模拟、一种启发而达到的。在这里，伦理与管理，就是阴阳相互为用。今天要建立一个新的管理哲学，那么就必须要了解《易经》哲学所包含的宇宙论和伦理观。

管理是一个整体性的、集体性的东西，是一个整体理论、集体理论。对这个管理要了解，首先要掌握自己，掌握外在的

世界,包括人力、财力、物力、资源或是人事,然后能掌握一个整体的相关性,来达到一个理想的目标。管理本身,就是一个集体系统建立的过程。掌握了目标,然后知己知彼地达到这个目标。这里我把它分成五点:第一点、管理本身要有一个决策的思想、决策的伦理。决策是一个中心的思想,就是 I 能够掌握到主观特有的条件, I 才能够掌握到我的目标, I 才能针对目标作出适当的决定。这个伦理是一个自由伦理,是一种基于知识智慧的意志自由。这个决策是管理的核心。核心包含两方面,就是主体同客体,知慧与自我,就表示“一阴一阳之谓道”。用“道”说明是非常好的。但因决策是要行为,这就变成礼道。礼道是实际地去采取去推动你的管理政策,这就必须要具有一种行为的伦理,一种毅然决然的风度,一个清楚的目标,一种以身作则的风范,这就是所谓显性的观念,然后才能够面对世界,做出变通。往往一个人坚持了自己,但是他没有权变也是不行的。管理的第三个要点就是权变,就是变通。权变就象在面对一个变动的宇宙要随时作出适应。这就是权变的伦理,也就是《易经》所说的通变与变通。然后再通过资源,来创造出一些成品,来满足社会市场的需要。所以自我的创造性是基于对世界的了解,来达到相互的配合。创造是第四个目标。创造生产最大的目标,是满足人的需要,是协调人的伦理,达到一个人的和谐的宇宙。这是涉及到人事的一些处理,怎么结合人。有人就有财。财是用来满足人的,而不是来囤积居奇的。从这里我们看到第五个方面,有了人的掌握资源,再来组合对外面的事实,不断地更新,“日新其德”,再来作决策,再来引导,再来权变,再来创造,再来协调,周而复始,玉汝于成。这个新管理理论,我叫作“C 理论”,为什么呢? 因为决策是中央

土，以不变应万变，以不为而无不为，以没有而变成无所不有。领导呢？是金，是乾元，“刚健笃实”，不屈不挠。但领导不能没有变化，很多人是自我权威太强，自以为是，没有权变，所以这里需要有“水”的权变。有一种改革精神，有一种变通精神，能够改进改良。有了水的权变，有了坚持的目标，有了正确的决策，才能够创造出美好的成品，才有创造性，这就是“木”。木是一种创造生长，不断地实现，最后能够施惠于人，能够结合人，协同人，发展更高的企业目标，这就是“火”，火使人感受到温暖，使人都能够接受到好处，那就是所谓“仁道”的发挥。在这个坚持下，我们看出来，从中央“土”的决策，到“金”的引导，到“水”的权变，到“木”的创造，到“火”的协调，人事协调。这是一以贯之的。以后再回到决策的“土”，这样就变成一个循环，这个循环可以看出来，事实上可以把很多卦都融合在里面。可以说决策象是道家的“土”，土就是坤卦，是包容，是静制动，以不变应万变，领导有点象乾卦，权变有点象坎卦，创造有点象震卦、巽卦，人事象“同人”卦。我们可以把很多这方面的意义都结合在一起，事实上这个管理理论也可以把诸子百家包含在里面，产生一种相生相用的观念、效果。所以，决策中央土——道家；引导——法家；权变——兵家；创造——墨家；人事——儒家。然后以《易经》的整体性把它们融合在一起，就变成一个整体的开放的有机系统。这样的管理，我觉得是这个时代所需要的新管理，这样的管理理论是我们需要的管理的一个基本的价值观。这样我们对《易经》所包含的所谓伦理的管理体系会有一个更深层的了解。

最后，我谈到一个新世界。今天，我们并不是说就要完全毁灭一个旧的世界。但是，我们显然基于各种各样的经验，各

种各样的遭遇，今天到了必须要重建一个新世界的时候。不论从国际的政治来说，要讲一个新秩序，就是从国内对传统同现代社会的演进，也有一个新世界的需要。今天已经到了世界之交的关头，面临着很多问题，而这些问题有局部性也有全体性。我们今天必须要有个新世界的眼光，来达到一个新的生命的境界，这就需要产生一个新的人的修养，新的生活的境界，比如说，我们怎样能达到一个真正和谐的符合于人类的大同，我觉得在《易经》的哲学里面，是包含了这样一个新世界的影响的。当然，日本人也在讲新世界，美国人也在讲新世界，但是，看谁讲得最好，谁具有最后的基础、最深刻的了解。我想，基于我刚才说的新思维、新科学、新技术、新伦理、新管理的观念，所包含的新世界的观念，一定是要比我知道的观念要好得多。这里，我想留给大家来作为讨论。我的演讲，大家来评论。谢谢大家！

（作者于1991年10月23日在《周易》与现代化
国际学术讨论会开幕式上的讲话）

周易管理系统及其应用：“C”理论

成中英

一、管理哲学与寻求现代化的中国管理模式

1、传统与现代

首先，在我们讨论寻求现代化的中国管理模式之前，先对“传统”与“现代”作一简单的说明。

“传统”是指我们自己的文化、历史所形成的一些观念、想法、作法，它代表有两个层次的事情：第一，它有观念层次，即是意识形式、价值观念。譬如，中国人讲求家族式思考方式，它是以孝道为中心，以父母为中心。第二，它有行为的层次，是表现于外表的。

“现代”的观念比较模糊，我们对它常有多元化的了解。五四运动后，包括欧洲的现代、日本的现代、美国的现代等，对我们都产生很大的影响。“现代”，它也可分为观念型态与行为模式两项。

传统与现代两者不一定能配合，常互相冲突，冲突的形式有：

- (一)传统观念与传统行为的冲突。
- (二)传统观念与现代观念的冲突。
- (三)传统行为与现代观念的冲突。
- (四)传统行为与现代行为的冲突。
- (五)传统观念与现代行为的冲突。

(六)现代观念与现代行为的冲突。

这些冲突的型式,可依下式表示之:

传统、现代—→观念 传统、现代—→行为

因为冲突是不可避免的,所以,传统与现代必须结合在一起,成为我们所需要的观念;而管理也要兼采传统与现代,形成一合乎情理能产生最好效果之观念与行为,使观念与行为相互影响,这也就是要“传统的现代化,现代的传统化”。

然而,结合的方式有多种。有些好的结合是好的模式,能产生好的效果;有些不好的结合,浪费时间,没有好效果。现将结合分为二种:

(一)理性的结合:譬如用餐,如将西餐代表现代;中餐代表传统。有人将中餐简化,讲求卫生、少吃,不求油腻,这是参考西餐特点,用来改进中餐,应属理性的结合。

(二)非理性的结合:如吃过中餐后又吃西餐,或吃过西餐后又吃中餐,或两者同时吃,这都可能造成消化不良,不是合理的生活型式,不能产生真正的快乐,是属于非理性的结合。

2、管理中国化

今天我们谈管理,要把传统与现代结合在一起,提出一适合中国现代化的管理模式,这个模式不只是一要维持现状,更要开创新世界,解决问题以达到目标。

管理是一种艺术、技术、思考方式,但不能将管理局限于一隅。有人谈管理科学,往往将其限制于技术的观点。但是,管理并非只是技术问题,尚有心理、价值、观念、文化等问题。很多人也将西方的管理观念用于中国,可是不能成功,因为,中国有一“忠”的观念,它是以人为中心,不以制度为中心。因此,很难将一套新的技术引用到现存的文化中。所以,今天的

管理,不能不涉及到文化、哲学的因素等传统的观念。

管理中国化即在中国之文化、思想、历史背景当中,去寻找对中国人有效、适合中国人的管理方法,透过中国哲学的成份,作为借鉴,发挥应用,摒弃中国传统中的陋习、偏见。

依据有人作过的问卷调查,美国式、日本式与中国式的管理观念都有差异性,无论在管理计划、管理决策等方面都有不同之点。而现在谈管理中国化不是抄袭日本、欧美,而是要提高层次,认清问题,替自己找出一条出路来。

3、管理观念的现代化与特殊化

管理是对一件事情作一有次序的处理,必须是既管又理,不能只管不理;“理”有它静的观念,就是要有次序,有一格局,建立起井然有序与特殊的次序来;它尚有动的观念,就是在求“理”的过程中须讲求沟通、流通、贯通、变通,这可称之为“气”。管而不理,理而不通,都不可称为管理。因此,管理要能做到:

(一)有格局,不能“乱”,这样才可以生存下去;

(二)有次序,充满生气的次序,对沟通、流通、贯通、变通,这些因素要能维持;

(三)要既管又理,有“生”的原理,这就是成功的管理之道。

管理在于管而理之,以求生生不息之道,这种观念是一般性的,也就是“经”的原理。

身为管理者握有实权,应创造次序,进而维持次序,以达生财有道。也要考虑特殊性的因素,这也就是“权”的问题。也即在“经”的原则之下,如何针对各种情况,采用不同的特殊政策、制度、方式,以不变应万变。

因此，“经”与“权”的配合应用，即是一般性与特殊性的应用。但是，我们很多人的做法常有“权”无“经”，这是短视的观念，只是临时性的考虑，没有长远的计划，不能有计划地思考，往往只是玩票、投机、凑热闹的心态，事事将就将就，当然不能提高管理水平，也不能为企业带来生机。因此，管理是要在此原则下，适应环境，要达到有“权”亦有“经”。

通才就是对事物有一般性了解；专才则对事物有特殊性的了解。现代社会讲求专业化，每一件事情要有专业基础，才能发挥最高效果，而专业以知识为导向，专业之上的主脑，即组织上的主管要有全盘性的了解。这就是要有通才，才能使专业之间沟通、流通、贯通、变通，使其能发挥好的效果。

4、管理的比较观念

管理是一种应用哲学，对基本哲学了解之后，可对特殊的时空割分为不同的观念，这就产生了“比较管理学”，它也就是从不同文化、不同地区的管理哲学，比较其不同的观念。现在我们比较三个不同的管理观念。

(一)美国式管理型态(它强调三点)

(1)功效(Efficiency)：美国思想、文化，大部份要配合实用主义(Pragmatism)，以效用来作为目标。譬如，建立工厂，要达到生产目标；设立公司，则要达到利润的目标。

(2)创发力(Creativity)：注重个人能力的发挥，他们讲求自由，自由要维持下去，则要在思想上突破，功效的发挥，产生其价值。

(3)责任心(Responsibility)：对事情要负责，要达到讲求个人突出。因此，美式的管理观念在方式上较积极、主动，私人间具有荣誉感。

(二)日本式管理型态(它强调三点)

(1)家族化:以家族本位、以家族为利益中心而来用人,来处理事件、维护公司的体制。通常家族化分为两种:

①含收的家族化,以家族为中心,将朋友,所用的人都包含起来,将其视为家庭的一份子。

②排外的家族化:将不跟我有家族关系的都视为外人,强烈排外。

有人说,中国太家族化了,而日本不讲求家族化。其实,日本的是含收的家族化,它对其所用的人在心理上给予安抚,使之与企业共存亡,不担心被资遣,这是日本企业成功之处;而中国企业把外人分的太开,有此缺点。

所以,家族化并非缺点,而是要将排外的家族化转变为含收的家族化罢了。

(2)团结生存:这是日本含收的家族化所发挥出来的“群”的功用,他们知道相互追求理想;要保护自己、发展自己,则要团结以求生存。

(3)细致心理:日本人讲求细致,其花园、住家都很有条理;而且,虽其缺乏美国式的创意,但其产品模仿力甚强,这都是从细致方面去发展。

(三)传统的中国管理型态(它有三个特点)

(1)讲求道义精神:传统的中国士大夫讲求道义精神,志向很大,高瞻远瞩;人际间讲求信义,尤其五伦思想特别发达,形成一套礼义表达关系;处理事情方面,表现合乎礼、义、道,重于实务,换言之,即“正其谊不谋其利,明其道不计其功”。而现在中国的道义,只是一种说词,实际上,面对的是功利,名实不相符合。

(2)讲求心性修养：重视修养，处处为别人着想，谦让他人。但是，现在虽也提到修养，只是表面化而已，内心完全不是如此。

(3)讲求和谐思想：它表现在中和思想，取中用和，做事要恰到好处，以和谐为目标，所谓“家和万事兴”、“以和为贵”。但是，现在也把它形式化了，只是在形式上的“中”，它是折衷，妥协；也只是形式上的“和”，它只求表面无事、相安无事，无积极、和乐的推广。

5、管理范畴的七个环节及其关系

我们将管理范畴划分为下列七项：①计划，②决策，③组织，④用人，⑤领导，⑥控制，⑦协调。首先谈到计划与决策，控制与协调都必须分开。

(一)计划与决策分开

计划是对事情发展，作预期的安排，把各种因素分析得很清楚；决策是在决定事情做过之后是否发生效果的过程。有的人有计划而无决策；有的人有决策而无计划。但在传统中国的思考方针下，计划与决策是同时存在的，彼此呼应。管理过程讲求的“理”的思想是计划；“气”的思想是决策，我们要求的是理与气同时发挥作用。

我们作决策的基础有下列三项：

(1)信息(Imformation)：包含有新闻资料之讯息，可以当作中国人所讲求的“经验”。

(2)知识(Knowledge)：它不是等于信息，而是一种思考的过程，这也是中国人所讲的“科学”。

(3)理解(Understanding)：它是要掌握事情变动的因缘与主、客观因素来作判断，即是属中国所讲的“哲学”。

判断事物，理解的过程，这是为管理的软体。中国的易经有两个作用，一为察微知变，这是透过细微的东西，作为判断；一为变通入神，在变通当中，了解对方内在心理，这些都为管理的软体；另外，中国管理的软体之因素尚有相人术、御夫术、御妻术，软体所考虑的五行、八卦、洛书、干支都是在理解的过程所做的判断。

在软体当中又要配合硬体，即是调节主观的心理来适应客观的环境；如中国的堪舆术、风水都是属于中国管理的硬体。譬如，营运上出问题，则要观察室内布置、光源、桌子摆向等，然后，再加以调节。

由此可见，中国这些哲学提供理解的方式；科学提供知识的方式；电脑提供信息的方式。把这些应用在决策方面上，做事要顾到理解的过程，不要光只注重信息或知识，还要在软体上，在理解上去发挥。

计划是属于知识、信息、理解的成份；而决策是要作行动，故两者要分开。

（二）控制与协调分开

控制是指管理组织在人事、权责分配之下，能使其进行运作并作改进而不违背的过程。这里所发生的问题，往往是矛盾的现象，这些矛盾现象最大成因在于两极化问题，它包含有：

- （1）权威与责任的两极化；
- （2）名与实的两极化；
- （3）法与情的两极化。

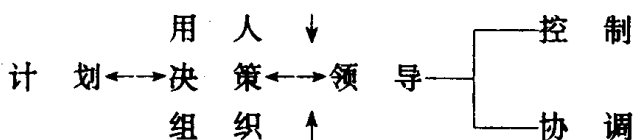
协调则是在体制之外作应急的处理。假如协调无法独立作业，就如汽车开久了，如不加添润滑油、不给它维护保养、让它自然行走，则其寿命恐无多长。

这里强调控制协调必须分开,就是要透过协调来处理、解决冲突,其解决的方法有二:

(1)以“诚”来处理:即真诚地把需要告诉对方;以诚的观点来建立情绪。

(2)以“明”来处理:即建立共识,大家都认清其中的道理,以提高大家的认识。现在很多法律难以推行,就是因大众无法对法律同时产生共识。

对管理七项范畴,其关系可图示如下:



但是,为何国内公司、行政系统之管理制度不作计划,为何不以理解来做决策? 据调查结果,有下列因素:

(1)有人说是信息不够;这是基于求全的心理。

(2)有人认为计划太多,太麻烦,事情变化无法适应;这是补充式的主义。

(3)有人要“萧规曹随”,不愿多作计划;这是属于保守式的主义。

(4)有人说因公司老化、很多事情要做,主管无时间去思考。

以上所列这些求全、怕变的心理,造成公司发展遭阻,人事组织松懈。

6、如何结合传统与现代

结合传统与现代牵涉到四个层次问题:

(一)本体:这是指本身自己对事物的认识,这也是中国文化的精神。如自己到底在想些什么事情、到底能否掌握管理目标与对管理作全盘认识,皆属于本体。

(二)原则:对事物产生认识,还要找出其中的原则出来。如“正其宜不谋其利,明其道不计其功”为做事之原则,其中有很多道理都可以应用。

(三)制度:这是将原则化为可行的条理;利用原则作基础,制度才有一标准。

(四)运作:先只有制度,仍难以执行,必须要付诸实际行动,所谓“徒善不足以为政,徒法不足以自行”。

本体与原则是属于传统面;制度与运作是属于现代面,要传统与现代结合,即要本体、原则、制度、运作相互配合。

7、中国式的管理模式——安和乐利的管理模式

时至今日,国内企业在东西方管理哲学与传统、现代化的冲击下,正需要一套属于自己的管理模式,这套模式就是安和乐利的管理模式,主要结合现代信息、知识与理解,经由知识的导向,走入理性的权威。

(一)安:是求得很安稳,是要企业团体员工安稳,达到“安无倾”的境界。

(二)和:这就是致和,使人际关系达到和谐境地,使大家都能沟通、流通、贯通、变通,内外上下和谐,众伙同乐。

(三)乐:使大家喜气洋洋,做到“与民同乐”、“独乐乐不如众伙乐”。

(四)利:透过理性的观念去追求权利,主动争取应得的利益。

唯有经由“求安、致和、与乐、正利”的理性途径,才能建立

起“安和乐利”的管理模式。

二、建立中国的管理哲学

1、分辨技术与知识

杜鲁克讨论管理研究的性质时,指出管理研究有潜力发展为一门科学,成为管理者的知识与纪律的来源。但在另一方面,他又指出管理学也可能只成为专业者的技术囊,为技术性的特殊需要提供工具而已。于是,管理学被认为只是有关货物订存、检验、保养、价格、财物、市场、销售等管理技术。管理学甚至也被认为只是一套数量化的方法,用来设计或控制成果,提高效率。然而,管理技术与数量化方法并非管理学之主旨所在,因而并非管理科学。惟当我们理解管理学的主旨何在,运用科学方法来阐明此一主旨时,方得称为管理科学。

管理学的主旨究竟何在?杜鲁克指出:该主旨在研究如何组合人与事为相互依存的整体系统以达至企业目标。值得我们注意及深省的是:杜鲁克把管理学看成整体系统之学、全体与部分、部分与部分相互配合之学,以及运用决策达至目标之学。因此,管理学不仅是工商企业的发展学,也是政府机构的行政学,更是现代人生活的组织学。简言之,管理科学就是用科学方法研究如何做到系统化、整体化、调配化、决策化及绩效化的学问。在此理解下,管理活动就是从事系统策划、整体调配以及效绩决策等心智活动与具体行为。这些活动与行为显然是任何现代专业所需要的,也是现代人处理社会生活所必需的。因此,作为现代专业者及现代人又怎能漠视管理科学这一门学问?

上述管理活动自然仍然包含和融合了专业技术的应用。但这些活动本身并不等于技术,即自立为一套高层次的动态

知识。因其为知识，故有原则可循；因其为动态，故能应用于实际。管理也就可说是智慧地运用知识，藉以创造整体的价值境界。就企业管理与公共行政而言，管理所创造的整体价值境界就是绩效与成果。显然，每一行业都有每一行业的绩效及成果目标，而此等目标也有层级高下的区别。然而任何行业的积极目标，除充分发挥其个别的功能外，也是与促进社会进步、提高社会生活品质这一绩效及成果目标分不开的。因此，也就与不同层次的整体设计、系统策划、关系调配、目标建立、绩效决策管理活动分不开。这些也就是管理科学研究的中心课题。

2、运用技术与知识

杜鲁克对管理技术与管理知识的辨别显然源自亚里斯多德对“技术”(techne)与“知识”(epistme)的辨别。技术是一套可以训练采行的运作程序，具备了特殊的目标性与工具性。知识则是一组界定及描述真实的原理法则，基于理性的认知与经验验证，具备了观念的概括性与系统性。技术与知识的不同乃在于：技术或技巧必需经过重复的实习训练才能获得，也需要不断的应用才能熟练。知识则需要心智的理解，不但能够实事求是，而且能够洞达事实的所以然。再者，技术已包含了行为指示，知识则需要透过意志的决定以达于行。此处我们要强调的是：无论是手工技艺或科学技术(科技)，都预设了知识为其发展的条件。更有进者，无论如何复杂的技术，也无论其需要多少心智灵巧来驾御、掌握，均能在一定条件下，逻辑地解析为一系列的运作步骤与程序；也就是在原则上，使之运作程序化与机械自动化。人类科技的渐趋自动化与程式化是有目共睹的事实。电脑软件的大量设计就是科技程式化与自动化的表现。我们如何基于知识发展科技、发展自动运作系统，乃

是我们当前发展知识、应用知识的两大方向。

技术是知识应用于实际问题所产生的解法之道。知识愈发达,技术则愈精密,人类也愈能改变生活环境,增加行为能力。但人类却决不可在开拓知识、发展技术的过程中,变成科技的奴隶,丧失生命的自主和谐与人性的道德自由。因此,如何把握人类精神的自主权以及价值的抉择力,创造人类精神的福祉,乃是人类追求知识与技术的最终目的,也就是倡导现代管理科学的根本涵义。

3、管理与知识的关系

知识与管理的密切关系更可见之于知识对社会的影响。知识透过理性的说服力、以及透过技术的应用性,不但促进了社会变迁,而且也把社会逐渐转化为知识创造的成果。现代人的思想、生活与行为也愈来愈受知识的刺激,突破传统价值,走向多元型态。这自然也是社会知识化、知识社会化双重影响下的结果。更重要的是:知识解决了问题,改变了现状,但现状又出现新的问题,因之必须再度求知。如何掌握知识,以掌握现状、解决问题,就是对管理的第一度自觉;再进而掌握现状,以开拓知识,解决问题,乃是管理的第二度自觉。于是,管理科学乃构成知识与实际交相为用的活动,是与现代社会重视知识、仰赖知识密切相关的。因此,我们也可视现代管理意识为社会知识化与知识社会化的结晶。管理就是应用知识于社会,以满足社会对知识有序的需要,因而更理性地改革社会。

现代社会实可描述为一知识性的生态体系。不但社会中各专业都以知识作基础,社会中的各专业也都以知识为沟通媒体。知识的通道也就是社会主要的通道。在此一背景下,现代企业也成为此一知识性生态系统中履行供应、输导与消费、

发展等功能的重要结构。若不能就此观点发展企业,企业也就无繁荣可能。在此一观点下,现代企业必须处处顺应世界潮流,透过知识掌握真实世界的多面性与变化性,以求深入发展;对内即要相对时空条件、透过知识,力求革新自强,立于不败之地。管理也可说为知识策略性的运用了。

具体言之,管理对知识策略性的运用是把握现在以把握未来;相对未来,把现在做最好的运用;也相对现在,把未来做最好的运用;也是掌握全体以掌握部分,相对部分,把全体做最好的运用;也相对全体,把部分做最好的运用;更简言之,管理也就是发挥群体与个人的知识、意志、勇气与想象力,开辟社会进步之道,提高社会生活的品质。在此了解下,管理科学是鼓励冒险精神的,此即是:在知识的基础上作合理的冒险;勤于筹划、勇于决策,更敢于承担责任。

合理的冒险就是结合知识、意志、勇气与想象力的冒险。任何创新与应变的决策及其承担都是合理的冒险,只要它是以知识、意志、勇气与想象力为起点的。透过知识、意志、勇气及想象力来把握现在,开拓未来也就是管理的最高境界。成功的管理以成功的决策为核心,而成功的决策则有赖于把握现在以把握未来、掌握全体以掌握部分的知识、见地、意志、勇气以及创新应变的思想透视力。人类已创造了世界的现状,并已投身在瞬息万变的事态中。知识不应是静态的概论,而应是创发的活动;不应是孤立的观点,而应是整体的判断;不应是机械的部分,而应是活泼的全体。这些都是现代知识性生态体系的社会所决定的知识特性。管理科学作为管理的现代知识学就必须接受此一知识观点,并努力求知于社会的生态体系之中。

4、知识的决策化

用知识来把握现在以开拓未来，我们可命之为“知识的决策化”。“知识的决策化”是非常重要的概念，它不止于“决策的知识化”，因它指的是利用知识来做决策，却又不仅仅是利用知识来做决策。在“知识决策化”过程中，决策者的综合判断及思想透视力也与知识一般重要。知识不应机械的应用于具体的情况，而应配合对具体实况的理解来达到决策的目的。“知识决策化”乃是把知识应用到恰到好处，用知识来配合目标、发展方法、健全决策。“知识的决策化”因而包含了“决策的知识化”，而又限于“决策的知识化”。就以决策应用的时空范围为例：短程、中程、及长程计划决策所需要掌握的知识因素并非一样，所需要掌握的价值观、目标感、思想组合力及判断力自然也不一样。决策的成功与否，往往更基于对时、空变化度的确切掌握。

“知识决策化”兼重知识与决策。决策无知识则陷于盲目判断；知识无决策则陷于呆滞架空。知识是知，决策是行。行有得于知，方是真行，知有得于行，方是真知。这也是知行合一的新义。决策的行是把位能化为动能，把现在推向未来，也就是把知识变成能力，因此，也就导向了“知识技术化”的考虑。

5、知识的技术化

“知识的技术化”是管理科学的另一重要部门。它包含了两个重要步骤：一是找出知识应用的边际条件；二是在此边际条件下把知识的原则、原理分析、分解为具体的运作步骤和程序。在一定的边际条件下，对知识原理的运作步骤的遵循就是“技术化”。“知识的技术化”以达到制造工业成品为目的。大规模的运用知识技术以达到大规模的生产目标就是工业。工

业及工业化社会的发展乃是知识技术化的成果。泰勒所称“科学管理”主要指工业生产过程中知识技术化的活动。但我们要指出的是：“科学管理”应同时兼含“知识技术化”及“知识决策化”的后果，没有对知识策略性的运用，则科学技术何由发展？欧美工业社会的建立及科技的昌明莫不种因于此。故在管理科学中不可不同时重视“知识决策化”与“知识技术化”两者相互依赖的关系。

6、知识的信息化

知识除有别于技术外，也有别于“信息”(Information)。此一区别在管理科学的实用上十分重要：知识具备普遍的律则性，透过概念系统来显示真实世界的结构；信息则是一套符号系统，在约定俗成的规例下，纪录消息、传送资料。自然，我们可以把律则性的科学知识加以信息化。但信息化的科学知识只是资料纪录，即并无认知真实的意义。故而一本物理教科书并不等于物理学。唯有透过再认知的功夫，信息才能还原为知识。在现代电脑的设计下，我们可以把大量的知识信息化，也能详尽地纪录具体事例，并把此项纪录条理化图示在荧光屏上。当然，我们也能把抽象的理论与推理应用在电脑上，藉以抽取结论，预测未来。因此，现代社会管理者必须面对丰富精确的信息资料，随时做出判断、选择与决定。故管理科学决策的重要性也因信息工业的繁荣而更显重要。

总结以上言之，现代管理科学集之于知识三方面的运用：“知识决策化”、“知识技术化”、“知识信息化”。“知识决策化”是三者的最终目的，因此，也就是现代科学管理的重心所在。

7、从管理科学到管理哲学

前已提及，决策作业除知识的吸取外，尚要依靠整体的思

想过程以把握真实。真实具备错综复杂的结构,但却是变动不居的过程。若要把握此一动静兼具的真实整体,我们就需要整体地思考问题。决策本质上是意志活动,是把现有的资源作明日的投资,以期基于今日的努力获取明日的成就。此项活动显然带有冒险的成分。透视明日更需要远见及睿智。唯有整体的思考才能提供远见睿智及合理的冒险精神,也唯有整体的思考问题才能达致下列规范决策活动的理想条件。

(一)提供正确判断的一般标准,而不局限于一科一门专业知识之平面。

(二)洞悉知识应用的边际条件与运作问题,作出适当的评价与抉择。

(三)掌握观点与经验,能对知识作方法上的反省,促进知识的增长。

(四)整合不同范围的知识,开拓思想的新方向与新境界。

(五)认识不同发展的途径以及不同发展的模型,确立发展的有效路向,并掌握发展的动力。

(六)察微知几,深入管理系统各部门的关联,就整体平衡地发展,予以平衡地运用。

(七)提高概念层次,创造有效环境,解决难题,融化冲突,化对立、紧张为和谐、协调。

(八)革新自强,吸取新经验,调和旧经验,认知新事例,发现新意义,树立新观念典范,藉以突破现状,创造新境。

(九)理解人性,配合时空因素,确定相应真实的价值目标,并以择善固执的精神,努力以赴。

(十)分辨常则与变例,把握具体事项与抽象理念,有效的结合,经权并用,不但可以守常,也能够应变。

以上举十项规范决策活动的理想条件也可说是对管理的整体思考的规范,更可说是一个理想的现代行政者或管理者所应具备的心智能力。时代愈进步,科技愈发达,此等规范条件与心智能力也愈受重视。现代社会成为上述知识性的生态体系,使社会中每一份子的判断与行为都具有影响社会安危的潜力。因之,社会中任何一位决策者,不但要彼此负责,且要对全社会负责;因之,也都应具备整体思考的心智能力,能够在适当的时机作出适当的价值判断与采行适当的行为方式,虽然不能补益社会,至少避免危害社会。

更进而言之,现代科技增进了人与人之间的关系,也加强了决策者对他人与社会的影响力。因而赋予了任何有意识的决策行为以深广的道德意义。故社会大众对决策者的道德严谨度及思考严密性的要求也越来越高。决策者需要高度的智能来开拓有效的活动境界,也需要充分的自律意志来防止危害公益的行为。这种两极的要求正是现代人必须面临的社会立法,更是一个管理决策者所必须接受的理性规范。没有深厚的整体思想能力是无以为功的。

以上所述的整体思想的需求就是管理科学应该提升为管理哲学的理由。管理科学与管理哲学的差异乃在:前者注重管理知识应用于管理实务或仅关注于管理知识的运用化与技术化,后者则强调发展整体思想以充实管理知识,并促使知识决策化的实现。无疑,科学研究是管理知识的来源,但科学研究的进步则有赖于综合的、整体的、创新的思考能力。把管理科学提升到管理哲学,因之乃是就科学知识的再发展立言,亦即就管理科学的理论性与应用性立言。管理哲学包含了管理科学而且是管理科学的理论基础与应用基础。如果没有管理哲

学,管理实际所需要的灵活性与变通性也就荡然无存了。上述十项决策活动的规范也就丧失其意义了。

今日我们处在科技日升的时代,社会及经济的发展愈来愈依赖管理知识的进步。管理知识的进步不仅是“知识技术化”问题,也不仅是“知识决策化”问题,抑且是“知识整体化”、“思想整体化”问题。故管理的研究应在管理技术与管理科学的层面上,更上一层楼,尽力发展整体化的管理哲学思想及其应用效能,藉以创造现代社会发展及现代经济发展的新境界。

8、建立中国管理哲学的可能性

中国哲学包含了丰富的人生与社会智慧。基于其对整体思想的重视与发挥,显然能为管理科学提供一个哲学的基础,把重视技术的科学管理推向灵活的整体思想管理。有关此一认识,我们可以提出下列重要的说明。

(一)中国哲学重视整体观念。有关整体观念,中国哲学包含了最丰富的资料。无论个人、家庭、社会及国家,均可自整体观念来理解。个人为家庭及社会中的个人。家庭、社会、及国家均为天地宇宙中的一个整体,不可能单独的谈天说地,离析宇宙。中国哲学中的整体观念如太极、太和、天道、性命等,一则显示为一整体的结构,另则显示为一整体的过程。在整体中,一切事象息息相关,形成生态体系。整体最为真实,也最具有发展潜力,和人之整体具备了进德修业完成人格的能力。

(二)中国哲学强调整体中个体间相互依存的关系。凡物皆由相互依存的关系所组成。人事也是一样。表现这种相互依存关系的是阴阳二气统合一体的观念。阴阳二气,相反相成,相得益彰。此一相依并存,变通统合的关系也是其他相应的观念如刚柔、动静、虚实、有无等思想模型。整体与部分的关

系,以及整体中部分间关系也莫不可依此一思想模型来理解、掌握。由于阴阳关系的相对性、多重性与相互转化性,任何整体事物与事件均可析为重重相叠、层层蕴含的依存关系。透过此一思考方式及此一思想模型的运用,我们才能深入理解事物变化的契机与管理。

(三)事物相互依存的关系。因平衡安稳而有和谐,也因失衡不安而冲突。整体的和谐带来生生不已的创造力,而整体的冲突则带来破坏与毁灭。但宇宙整体中的生灭成毁现象即必须假设终极的整体和谐性方有意义,人为宇宙之一部,自然具有对和谐的需求。事实上,人格的发育完成也莫不以和谐为理想。儒家强调发展道德人格,就是发展人性的和谐性与整合力以成就最大的整体感。儒家所谓中道并非折衷之道,而是不偏不倚,体现及保持平衡及和谐的原则。没有平衡及和谐等观念,所谓中道也就溶入折衷妥协了。

(四)中国哲学重视“合一”、“合德”、“无疑”、“圆融”等概念。这些理念不但基于对宇宙事物的认识,也基于对实际人生的体验。表现这些理念的是“天人合一”、“天人合德”、“知行合一”、“理事无疑”、“情境圆融”等等命题。它们阐述了主体与客体、天道与人性、心性与道理、知识与行为等原初的动态的关系。它们可以透过反省的心智予以理解,也可以透过真诚的修养予以实践,此一理要理解。这也说明了中国哲学中宇宙本体与人生实际是相互界定的。

表现“合一”理念的另一要例是:经权互通。经是常道,权是变道。但经中有权,权不变经,因为在宇宙变化现象中,变中有不变之道,不变之道却又是变动不居的。基于此一了解,变通、变易、变化、变革等观念也都具备了宇宙论及的三重“合

一”意义：理解中变与常的“合一”，实践中变与常的“合一”，以及理论与实践的相合为一。

值得指出的是：这些重要的“合一”理念，以及上述整体、相互依存、和谐性等观念莫不包含在中国的易经哲学之中。上举各命题也都可以看做易经整体思想的发挥。整体思想在中国哲学中的中心地位也于此可见。

（五）中国哲学中有关宇宙及本体的观念永远与具体的人生实际密切结合。所谓“道也者，不可须臾离也，可离非道也”。形而上的道与形而下的器不离不弃，而不判为二概。这种普遍原理与特殊事物结合的关系说明了“知行合一”作为要求的理由。知与行在概念上可以折而为二，但在实际生活中都必须合而为一。不但知在观念上必须会摄行，行在意念上必须会摄知，真知真行必须合一体方才相互完成。儒家对此最为重视。故儒家不轻言知，言于知就必须属于行。

“知行合一”的关系若用于现代管理科学，其意义乃十分重大：管理决策不仅是知的作用，也是行的作用。如果没有行的承担，所谓决策也只是纸上谈兵而已，因而缺乏意志的执行力。如果没有知的指引，所谓决策也就变成瞎子摸象，因而缺乏理智的确定性了。杜鲁克分析管理决策因素即是就“知行合一”的精神立言。

（六）中国哲学所包含的丰富的哲学理念与哲学命题，具备了极宽广的说明性与极深刻的表达力。由于此种说明性与表达力、这些理念及命题莫不可用之于今日的个人与社会，也莫不可引申为科学研究、社会组织、经济发展、企业管理、公共行政等活动的理解参考系统，从而令我们更能把握现实，开拓未来。易经中“生生不已”的本体观以及“与时皆极”的时中变

通观念,不仅是我们所以进德修业的立身之道,也是开物成务、整合知识、创新方法、贯彻始终的管理原理。若将杜鲁克论管理科学及决策化过程之灼见与之相较,我们不难发现两者在思想上实不谋而合。

综合以上六项论点:以中国哲学为管理科学的哲学基础,并从而建立及发展中国管理哲学,既合乎文化传统自然的需要,又合乎管理思想发展的趋势。今日管理决策所需要的整体性、依存性、调和性、创新性、变通性与实践性也都可以据此发展开来。管理之学不但是技术与知识的领域,也将是智慧的园地了。

中国管理哲学是依据中国哲学理念发展出来的管理哲学。但它并不意味与管理科学或科学管理有任何冲突。就实言之,如无科学管理,中国哲学在管理上的应用无以彰显,正如无管理科学,管理哲学的需要也无以彰显一样。但中国管理哲学既能补足管理科学之所短,也能补足科学管理之所缺。科学注重部分解析,中国哲学注重整体综合;科学注重客观知识,中国哲学注重主体智慧;科学注重主客分明,中国哲学注重主客合一;科学注重群体的实记,中国哲学注重个人的践行。科学与中国哲学两者在方法上及层次上的配合使用,是现代管理研究所需要的。自此一意义观之,科学管理与管理科学也正好补足了中国管理哲学之所短与所缺。事实上,科学管理与管理科学也正是发展中国管理哲学的条件。

中国哲学能够应用于管理问题,并为现代管理科学所需要,一则显示了管理问题对发展中国管理哲学的重要性,另则也显示了中国哲学内在的活力以及对现代社会的适应与应用性。更进一层言之,中国管理哲学的发展,不但显示了中国哲

学对管理科学及管理问题的现代贡献,也为中国哲学的内在生命提供了一个发展的良机。中国哲学必须具体落实才能进一步发扬光大。所谓发扬光大就是落实到现代的一个重要方面及环节,如何再进而使之世界化,是值得中国哲学家及中国管理学者共同深思的。

9、中国管理哲学的文化意义

建立中国管理哲学除满足管理科学的基础需要外,还具有一项历史文化的深厚含义。此即是:中国管理哲学为“科学管理的中国化”提供了一条道路。现代中国管理是因应民主法治社会的需要以及工商业的繁荣而兴起的。因之,除发挥中国哲学在管理方面的精义外,它必须包含科学的理性,兼容科学的技术与知识。换言之,现代中国管理必须努力把传统的哲学智慧与现代的管理知识与技术结合起来。此即为中国管理哲学之精神与理念所在。

目前大陆与台湾的管理实况中,问题丛生,也都是源于未能努力于传统的哲学智慧与现代的管理知识、技术相结合所致,这也反映了知与行、理论与实际大幅脱节。

故我们倡导中国管理哲学,不但要为科学管理及管理科学求进一步的发展,也要为中国当前的管理问题提出传统与现代相互结合之道。唯有对此一结合之道产生理解与共识,管理的中国化及科学化才能同时顺利进行,管理的诸多问题也才能迎刃而解。

杜鲁克在1971年分析“美国能从日本管理学习到什么?”问题时,特别举出日本管理的成功秘诀:(一)能作有效决策;(二)能调和劳工以保障生产效能的需要;(三)能结合经验与活力以发展及教育年轻一代的管理人才。如果我们细察杜鲁

克的分析,即不难发现日本管理之长实基于:(一)知行合一的决策;(二)变与不变的调和;(三)新陈代谢的运转。此三项原则均为日本管理者透过制度化与运作化施行无阻,且能予以恰宜配合使用。三者都包含了中国哲学中的精华,也自然发挥了中国哲学中“惟精惟一”、“择善固执”的精神。

杜鲁克肯定日本管理的成就,直接地表彰了日本管理的特色,并与美国的科学管理相互比照,但也间接地提示了中国管理哲学的有效性与创造力。中国管理哲学的重要性也就在此获得了一个重要的实证。

三、易经管理哲学之理论与实践

首先我们从文化上的差异来考虑,我国的文化在 100 年来遭受外患的侵略,基本方向与传统文化大不相同,以致于改变了传统方向。但毕竟中国人是讲究道德以及家庭荣誉感的,而外国人比较讲究权利,他们是为了取胜而取胜。如同希腊人所谓“卓越”的成就感,亦即为了个人的权威性。这点与中国人大不相同,中国人多半为了家庭、社会着想,但往往却被家庭、社会所局限,更缺乏西方冒险患难的精神。除去文化,单就科学方面来说,在理性上,科技发展的必然产物是科学的管理,依据分析的成分,计量的关系,求最大的效果。在国际竞争中要能知己知彼才能百战百胜。所以我们透过对文化与科学的认知,利用科学来突破因文化而产生的限制,在不同的场合中求改进。另一方面,除了科学管理外,还要对自己文化价值体系融会贯通,不放弃自己文化的独特点,也就是取西方的长处,保留自己的优点。做到中国管理科学化,管理科学中国化的灵活运用。

1、比较管理学

在介绍易经哲学之前,先讲一下比较管理学。根据调查,21世纪最能影响人类的国家,第一是中国,第二是日本,第三是美国,第四是苏联。这种从重视欧美转变为重视太平洋的方式已成为美国朝野的潮流方向。试观日本人的成功有其文化的特色。欧美讲求功效主义、重视个人责任及理性的规划;而日本重视团队精神,对团体的忠实感,更重要的是它的家族化的精神。家族化可分为两种,一种是家族的涵用性,能将家族从同姓血亲扩大到外人,以平等待遇将公司视为一个大家族,日本的家族化精神就是属于涵用性。我国虽然也是家族化的社会观念,但却属于排他性的家族化精神,有如老板、伙计间的排他关系,不能发展到其间的包容性。至于其他国家的比较:欧洲国家中德国人有好胜的精神,而一般欧洲国家他们的保守性重于进取心;南朝鲜人的精神在于勤俭自修、团队进取,深受儒家伦理思想的影响。

2、中国管理学的传统

现在谈谈中国的管理哲学,讲中国哲学一定要讲传统,这不只是从现在的中国来看,一定要实际地经过印证及体验,不光是引经据典来断定。在此将儒、道、法三大家提出来申述中国传统哲学:

儒家:儒家讲求道义,这是儒家的理想。在心态上以诚、敬为出发点,达于仁义的目标。企业家必须能够知人、知事、知时,了解全局。以儒家的观念来衡量,在整体情况下,“才”与“德”何者重要。我们讲究德行,但不应将德的观点死板地扩大到个人的私生活领域。另外儒家讲义利之辩。人要追求道义,不是利益。一般人常常是双重性格,要求别人的是道义,自己却追求功利。而儒家最大的特色是性善论,对人应有信任感,

这最值得我们发扬。

道家：道家与易经更密切，讲求正反两面。从上下、左右、内外、前后、阴阳的观念来看事情。简单的说，阴是看不见的、不方便说的一面，如感情、欲望；阳是光明面，可以说出来的。阳是有，阴是无。但并不是看不见就不好，往往看不见的作用更大，它可以包容一切。所谓“无生有”，若将它用在做人上就是宽容的德行了。道家还讲“物极必反”的道理。反其道之用也，正的意思可能有反的作用，所以用人要看清楚正反两面。另一方面要发展谦容之德，“不为天下先利”求取自然的美德。

法家：法家的主要精神在名符其实，名是面子、地位的代表，光有名而无实是不坚固的，但有了实也要勇于承认他的名。名家讲平等主义，名家与道家发明了统驭术，在大环境中达到一个目标。鬼谷子的连横、合纵就是一种战术。还有一种“飞钳术”即是在打击一个人之前，先将他捧出来，然后再打击他，将他钳住。这是阴谋控制的权术。法家讲求权、术、势的考虑应用，若能应用的方寸不乱，甚至败了也不引为耻。这在易经上是定位的问题。

3、易经哲学与易经哲学的建立

易经哲学综合了儒、道、法三家，是中国哲学思想的基础。易经不只是占卜之书，它还有象、辞、意的观念。易经是对世界的图想显示，在图相中找出一个定位，将它应用在人生，发挥最大的效果。伏羲画卦，描写宇宙的八种象征息息相关、变化不已。从八卦中再提炼出八种不同的精神原则，可以在管理上知己知彼。比方说，“天”是乾的原则，有创造的意思；“地”是坤的原则，有包容一切的作用，在守成中求发展；“山”是稳当的，适行则行，适止则止；“泽”是安和快乐的；“兑”是和乐的原则；

“雷”是生机发动的意思；“震”是动的原则，有一鼓作气，万象更新的意思；“风”表示大地更新、风和日丽，是流动的原则，所以风代表财，“货畅其流”，财是透过流通的；“水”是柔中有刚，而“火”则刚中带柔。此八卦表示宇宙是对称、平衡、流动、变化的。若能掌握宇宙，也就能掌握自己。何时该创新、何时该平衡、何时该以柔克刚等，都是做人做事的运用。从这里可以归纳出四个原则：①守成知变，②穷化创新，③定位断疑，④简易即时。三大重点：变、不变、简易。宇宙现象在变与不变之间生生不息。管理哲学就是在简单自然中寻找变与不变间的关系。

在今天这个忧患的时代里，处处充满了危机，但从易经上来讲，危机就是生机，我们并不怕危机。要看危机是否能处理得当，能够在忧患里求生求变，所以忧患之学是易经的一个特点。最后，易经的另一个特点是调和之学，今天我们很多问题的发生是因为不调和、不沟通。天、地、人、时间、空间不调和，无法做整体性的沟通，不能开诚布公的解决问题。易经最讲究冲突的调和，易经中提出很多冲突面，解决之道可以从理和气来看；有些事情我们不一定要从理的方面来解决（如法律）因为整个宇宙是理和气的结合。气是一种流行的感受，人的感情、身体的状态也是气。须在理中求气，气中求理。气是人、是具体的，理是普遍性的。易经讲的就是理气调和。最后的目的是成己成人。

4、易经的五种分析

①易经的系统分析。一个系统是由许多小系统组成，每个系统都能够作用而达成大系统的目标。另外，一个系统是多元的，并非单向的系统，现在的人乃是感受专业化，系统复杂化。易经上告诉我们在不同的情况应该有不同的感受、不同的系

统作用。该进的时候进，该退的时候退，不能固定一个感受，在系统间应造成转化的关系。很多问题有形而上，形而下的关系。形而下方面一件事往往只看到结构而无法知道它的动向。动向与环境有关，所以要将自己与环境结合成一个系统。了解自己在整个系统中的定位，在大环境里，随时注意自己定位的变化，定位于阴阳、刚柔、虚实、理气的关系。所以易经告诉我们的定位之学，在原则当中做最好的改变。易经中有一个卦叫“革”卦，革卦即是顺乎天、应乎人的意思。

②易经的沟通分析。要了解关系才能沟通，由了解来打破不通的地方。沟通分析就是一种关系分析，从定位中去找关系，再把关系网应用在沟通上。易经中，天地相交时即为沟通，故谓“泰”，表示利的意思；天地分开，不能沟通，而成“否”卦，就是不利，做事情不能成功。今天来讲，搜集“资料”是属于未沟通；将资料组织成“信息”后还不够；再将信息解释成多方面的“知识”；但有了知识还必须透过“了解”贯通才算是沟通。因为了解形成了感情的沟通，在“知识”上仍旧是属于理，了解后才结合了气的成分，这是易经中基本的理气沟通的道理。

③易经的决策分析。易经是最讲究决策的。每一个卦都在分析做决策。卦中都有一个“辞”，辞就是决策、判断。既分析又综合，看卦是从分析中找综合，知微才能张显大事。透过卦我们可以了解到“象”，卜卦就是表现出现象。象之后要抓到言也就是“辞”，辞是过去人的经验，将象与过去的经验连在一起，最后是“意”，是自己的意思，主观的状态下做自己主观的目标、客观的现象加上过去经验做综合的决策。在这当中所追求的不只是个别专家的能力，而是整体的决策能力。

④易经的领导分析。领导要求适当的定位，当领导的时机

未到时不能抢先上任,当领导时机已过便该适时停止。领导术的分析在于能够知己、知彼、知事、知道。简单的说:天是过去、现在、未来;地是前后、左右、上下;人是感情、理性、欲望,把它配合起来就是最好的领导。最后提到领导也要懂得经、权的关系,经是守成不变,权是变通的。我们要能变通但不流于乱,这靠所在的位子对、关系对、沟通对。

⑤易经的协调分析。调合的目的在追求生生不已的发展。从易经的分析来看,在于使得阴阳配合、刚柔并济、上下沟通、理气夹持。例如在气上做安排,但要与理相调和,如请人吃饭是气的作用,但是也要有原因,这就是理。在协调后,则能够增加效益,增加生产,发挥全体大用。

5、X、Y、A、Z 理论与阴阳虚实则刚柔动静

透过管理哲学研究来看,有下列四种理论的产生:

①X 理论:强调人基本上是懒惰的、被动的,所以在管理上重视如何将他们组织起来。

②Y 理论:强调人基本上是向上的,求进的,在管理上强调如何协助他去发挥他的善性。X 理论趋向阴的方面,因为阴是不动的,是虚的。Y 理论趋向阳的方面,是动的,是实的。

③Z 理论:日本的 Z 理论强调团队、家族、安稳,不要太多的专长;重视共同作决策,在大家族上共同上发挥。这在制度上升迁较缓慢。

④A 理论:美国的 A 理论讲求功效、责任感,在管理上重视效率,绩效的衡量。

上四种不同的理论,把 A、X、Y、Z 合起来,看不同的人来做应用。

		阴(虚)	阳(实)
	人 组 织 性	X	Y
刚(动)	A	AX	AY
柔(静)	Z	ZX	ZY

据上图将四种管理方式分析如下：

a. AX：我们叫做阴以刚制之，因为人性是阴的，就以刚来管理，提高他的责任感、积极性。

b. AY：称做阳以刚迎之，因为人性是阳的，就顺其向上之心用刚来训练他，使他成就。

c. ZX：阴以柔容之，因为人是阴性，就用感情来涵容他。用柔的性情去包容。

d. ZY：阳以柔融之，因为人是阳性，就用柔来融合他。

这四种管理方式都可以用易经来看它，都可以相互运用，看何时、何地、何事来用。

结 论

所谓管理方式可以说是阴阳、刚柔、虚实、动静的关系。这可以显示出利用传统哲学的道理，更可以发挥管理的功用。易经所提出的哲学是一种安和乐利的境界，也就是管理最高的境界。安就是定位；和就是调和上下、左右、阴阳等；乐就是安稳、快乐；利就是尽大利，发挥全体之大用。易经中安和乐利的

境界若能做到,则无往而不利,这也是中国人应该做到的。

四、战略的哲学基础

西方的学术思想,从希腊开始,就是理性的分析思考。所以今天西方学术思想最后的根基,仍然要回到柏拉图的辩证法或欧几里得公理系统的思考方法。当然西方的文化发展,不仅限于希腊的理性主义,其他如罗马的法律精神、基督教淑世的热诚等,都对造成西方在世界文化的重要地位上,具有深远影响。

在中国来说,是一个伦理的、中庸的、中和的文化,其发展过程包涵很多层面,但并不在于理性分析上的特别突出,而在于生命和谐上的特别讲求。

西方的理性分析的哲学以及工业科技的发展,固然对人类有很大贡献,但也造成人类很多的困扰和危机;而中国文化、中国哲学以一种生命的经验和智慧,正足以补西方之短,如果能把中国的思想发扬光大,加以现代化,应该是非常有意义的。同时,我们不只是把中国的思想现代化而已,更要进一步的推广,使中国思想世界化亦即与世界文化相结合,使中国文化与西方文化立于平等的地位去发展人类新的文明,这应该是我们努力的方向!

为了认识中国哲学对形而上学、本体论、价值哲学等,到底有什么贡献?有什么作用?我们可以把中国哲学的深厚思想,落实在现代文化的各种层面。我想从五个方面的定位来讨论:第一是管理,即管而理之;第二是传播,即交流、沟通;第三是个人修养,即自修、修身;第四是伦理建设,即基于工业社会的重新组合而产生新的人际价值规范;第五是科技知识的整理,即指出科技知识如生化、物理等,与中国本体思想之间的

密切关系。例如西方学者最近提出生化方面遗传因子的组合与易经的六十四卦组合方式相吻合,这绝不是偶合,而是研究生命发展一个最根本的共同的道理。

至于用于战略上面,我想先从基本概念加以分析,然后再指出其哲学性,以及透过对中国哲学的了解与西方哲学的认知,来寻求结论。

从字义上来看,战略应该涵有计谋、方略、方法等多种意义。仔细分析这些概念,可以得到一个图构,就是首先确定一个大方向、大目标,然后再划分以下的层次:首先吾人要确立国家的基本大法、基本方针,以实现富国强兵、经世济国的理想;为实现此一理想,必须制定政策,要推行政策,必须有很多方案;把方案步骤化,就需要程式的设计,就是计划;执行计划就到了运作的阶段。其中重要的决策就可以称之为战略。把战略落实在具体的运用上,因人、因时、因地、因特殊情势,作达成目标的努力,则可以称之为战术。

战略是从知到行,从原理到实现乃至运作一贯作业,故必须从整体思想去了解。也就是要针对一个计划、一个方案、一个政策、一个基本原则去了解。如此研究战略,战略才有其深厚的意义。

战略还具有连贯性和衔接性,一方面衔接整体的方策;一方面衔接推行的具体行为。

要了解战略的意义,还要认识决策的重要。在现代化社会的运作中,任何目标的达成,都必须经过决策阶段。决策是从知识到意志的过程,从哲学观点来讲,人要知,知要行;知是理性的、知识的;行是意志的、行为的,而战略正是把知识贯彻在意志行为之中,具有融贯知识与行为的特点。

从整体的认识来看,战略是组成一切力量以实现目标,其过程是:首先必须把握住一个中心思想,就是最根本的——本体;产生政策或原则;再变成制度;最后变成技术、技巧去运作。

战略是整体的部署和定位;战术是适当的、灵活的时空运用,亦即对战略时中的运用。制度是时空的定位的问题,运作是时空的掌握问题,所以战略的哲学基础,应该从易经中去了解。易经是中国哲学思想之源,中国后期的思想最后都必归元到易经。定位是易经的观念,即天地定位的意思;时中是依时、依地作最好的变通的运用。正位是讲求守经,时中是讲求达变。因之,运用有应变的意义。归纳起来,吾人就可以自易经观点对战略与战术获得一个较深入的概念。

现在先从孙子兵法来看战略的有关问题。我们必须认识到今天世界上还没有一本书较孙子兵法更具有哲学意义及周延性。西方对战略及战争技术的研究比较晚,而中国则因为文化发源较早,到春秋战国时代,已经有很多经验需要综合;综合的结果,在军事方面就产生了孙子兵法这一本书。所以孙子兵法虽然是在古代所完成,但它是来自广泛的经验累积,其中包涵的思想实在具有相当大的现代性,可以用现代语言解释得相当清楚。另一方面,吾人可从孙子兵法追溯到更深的根源,也就是老子的思想,并且更进一步从老子再引申出易经的思想。下面我想从四个方面来说明孙子兵法的战略思想。

孙子兵法首先强调的是“立于不败之地”,这是一种非常高明的说法。因为战略是要实现政策,达到目标,如果能以最小的代价,获取最大的成果,即是最好的方式。这显示了中国人非常的智慧。要达到目标,并能把自己的损失减少到最低限

定，一定要先站在一个稳固的基础之上，这也就是孙子兵法中所说的“无死地”。这是战争的最高原则。

什么是“立于不败之地”和“无死地”呢？一位美国学者写了一本叫做《新世界的管理观念》的书，其中提到“超稳定性”（Ultra-Stability）的观念。他说美国很多的工业是应运而生，背运而减，时间一过就无法生存，1982年出版的《追求卓越》一书中，曾举出40几个工业，到今天已经完全落伍了，其原因就是缺乏一个“超稳定性”。

“超稳定性”就是基于深厚的思考，所产生的一种长程计划，足以应变，也就是足以适应任何风暴和转变而不会受到根基上的影响。一般系统如果没有“超稳定性”，会因环境的变化或内部的变迁而受到损失，所以必须建立“超稳定性”的观念。

“超稳定性”观念，结合易经来说就是“不变”。宇宙间“变”是一定的现象，如何以“不变”来结合“变”，容纳“变”，整合“变”，是易经的主要原则，即所谓“以不变应万变”。“以不变应万变”的关键在于如何去应？应是要在开始设计的时候就该想到，而不是临时去应。换言之，就是整体系统要有相当大的伸缩性与变通性，这样才能以不变来承受变易。如果不仅有应变的能力，并且能有“未来管理”能力，来控制 and 预测管理及控制未来（即具有所谓“前知”的能力），那就是更高明的层次了。

另外一个管理原则是简单。基本原则要把握“简”和“易”的要求，如果系统太复杂，过程太分散，就很难收到统驭控制的效果。所以如何以一驭万，也是一个最基本的观念。易经对变化的认识，就是从一个简单的组合，到一个稳定的系统。以应付时代或内部的变迁。从这一思想来看，“立于不败之地”就是立于“超稳定性”的整体系统。在中国来说就是“道”，只有

“道”才有这样的力量。“道”是中国的一个理想的境界，同时也是实际体验到的境界，因为整个变化之机，其主动性、整体性、自然性就是“道”的特性，都可以从事实上体验到，而不是虚无飘渺的。

关于此点，孙子兵法也特别说到要掌握几项要素，就是“道、天、地、将、法”，这一结构是相当清楚的。首先是“道”，然后一分为二是“天、地”；再把它合起来是“将”，再产生“法”，即所谓五校之计。其中“道”是基本大法或根本的原理，是和宇宙、人性相配合。所有的“道”必须是“大中至正”的，也就是“中道”。此一“大中至正”之道，如何在自然秩序里分化为二，实现其潜在的力量，其分法就是“天、地”。天是时间；地是空间，时空的关系是一而二、二而一的整体。一分为二是易经的本体思考方式，但是必须把握那个“一”，如果一分为二以后，不能合起来的话，也就会失败，因为铺陈太大使不易掌握，所以在整个宇宙必须要一分为二，二还要合而为一。因此，讲辩证法实在没有比易经更好的了。

孙子将“道”合为“天、地”，也就是时间和空间，再结合为“将”。“将”就是领导，领导就是组织，就是用人。从管理哲学来看，我把管理分为七个层次，就是：计划、决策、组织、用人、领导、控制、协调。一般谈管理哲学，只提到计划或决策，然后谈组织、用人、领导，并没有把控制和协调分开。我认为控制是对物，即人对物、物与物的关系；协调是对人，即人与人的关系。中国人在这方面有很大贡献，我们是把人和物的关系与人和人的关系分开，人和物的关系是控制；人和人的关系是协调，协调是透过人性的沟通与建立共识共信来达到的。如果只有控制而没有协调，还是一种假象，最多是和平共存而已，不

能持久。

“将”本身包涵很多意义，如孙子解释“将”的时候提出的“智、信、仁、勇”，就都是从人性的立场来着眼。换言之，要谈领导不能只从物性来看，要从人性来看，要从人性与物性的配合来看。“智、信、仁、勇”就是从人的共信、共识、共知来建立领导，如此才可以立为大法，成为制度，变成战略，付诸实行。所以“立于不败之地”也就是掌握人心。孙中山先生说“顺乎天应乎人”，也是易经上革卦与兑卦所说的，顺乎天就是顺乎世界潮流，应乎人就是适合人群需要，是革命的基本原则，也就是“道”。以这个“道”来结合时空中的相关因素，统合为一个领导组织来加以推行，这就是“立于不败之地”。无论从管理哲学，人性发展或历史教训来看，都是一个不变的道理。

孙子兵法所强调的第二点是“知”的重要。根据我个人的体验，人如果不知，就很难对事物下判断。有时知道并不一定能够作判断，但是不知道则根本无法作判断。知识是判断是非的基础，同时知识具有启发性，可以使人产生判断的能力。科技知识也是如此，因为科技知识基本上是假设性的，必须受过客观的实际验证才能得到。我曾在一篇《管理哲学》的文章中提到，知识决策化，决策知识化。也就是决策要以知识为基础；知识要以决策为目的，如果知不能用，则知是抽象的，所以如何把知用于生活之中，是十分重要的。

孙子兵法中谈到“知”的地方很多。大体说来强调要知三样东西：第一是要知道整体和部份的分别，也就是全偏的关系，孙子所说的“道”就是整体，“九变”就是部份；第二是要知道“反正”，也就是“奇正”“经权”的运用；第三是要知道“彼此”，如孙子上所说“知彼知己，胜乃不殆”。总括来说，是由主

体来知对象，以能知和所知是一种一分为二的活动，而用的时候则要把所知和能知，主体和对象结合起来，成为一种二合为一的活动。所以，“知”基本上仍然是辩证法的运用，仍然是易经中的基本思考。

第三点是如何因时、因事、因地、因敌而行，也就是应用的问题。当我们有了“知”，有了“立于不败”的道理，要怎样去用它呢？这就需要应变、应通的原则。这个原则在易经上可以找到根据。知道原则，知道敌我关系是战略层次，而如何把它推行到事物方面，达到成功的目标，则属于战术范围。孙子上说：“能因敌变化而取胜者谓之神”。因为整个宇宙是变化的，所以孙子说：“五行无常胜，四时无常位”。而对这种情况，就要能通变、应变。不过通变还是要基于一个整体的知识系统来通变。

第四点是从主体自我加以升华、加以把握，以加强整体中主体的深度，其表现是在于治心、治气、治力、治变等的上面，也就是如何去掌握“道”。“道”要透过主体，也就是作为一个领导者、一个战略家不断的努力，去用心的掌握，才能达到百战百胜的目标。要掌握“道”首须治心。中国哲学谈“心性”，有心因为有性，有性因为有天，心与道有贯通的一面。治心要透过自我反省，认识外界的宇宙。中庸说：“合内外之道，故时措之宜”，能合内外之道，才能把心充实起来。治心之后，形之于色，形之于形，化为一种实际的形态就是气。气是一种实际的身体状态与行为状态。气表现为力，然后达到治变、致用。依这样的次序来达到变化莫测的境地。所以主体的升华，是基于对客观事物的了解与配合，来做的个人的修养。这也是儒家哲学与道家哲学所特别强调的。

孙子兵法的精华很多，从以上所提出的四点，可以看出孙

子兵法确实具有哲学的意义。

如果把孙子兵法和老子道德经作比较研究的话,我认为道德经可能提供了孙子兵法一些认识上的基础。当然从历史上考证,到底两者何者在先?其间的相互影响系如何?是属于另一个学术上的问题,在此不敢妄作论断。不过老子很可能是孙子兵法重要的思想来源,而易经又是中国思想文化的主流。其发展应该从孙子、老子到易经一步一步的向上追溯。易经是夏、商、周文化的累积而为孔子所接受发扬,道德经则是此一主流中的一个新的旁枝。

道德经包涵的意义很多,有人说是本体论、宇宙论、人生哲学。总而言之,它不只是一样东西,甚至不是一个人所写。下面我只就几个与战略有关的问题,提供参考:

第一是得一无适。道德经很讲求抓住根源,根源是无或无极,至少是已忘于形,而其本身则是一个整体,一个统一。道德经上说:“一生二,二生三,三生万物。”其意义是抓到一就能创造无已,有所成就。道德经三十九章又说:“天得一以清,地得一以宁,神得一以灵,谷得一以盈,万物得一以生,侯王得一以为天下贞。”如果得到这个“一”,就不需要特别执著在那一方面,且能实现一物之理想状态。所以如何掌握“一”非常重要,了解了“一”的观念,就能驾驭自我,驾驭这个世界。换言之,就是立于不败之地。立于不败之地以后,运用才能够自如。

第二是无为转化。得到一即可以立于不变应万变的立场,然后才能无为而转化。无为并不是完全清静无为,是为而无不为的无为,所以一无所为不能叫做无为。无为是动态而非静态,要透过无为使一个整体发生自然的转化,不假以机械而达到一种最佳状态,才是最高明的。从战略上讲,如果能运用谋

略自然解决，不动一兵一卒而得到胜利，是一种最高的境界。这也就是孙子兵法所说的“全国为上，破国次之。”的道理。

第三是相反对治。为达到目标，可从相反的一面去想办法，不应把事情看得很呆板，要把宇宙看成一个变化不居的宇宙，把时空看成一个变化不居的组合。道德经三十六章说“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之，是谓明”。其意义是说事物的发展，其变化规律是发展到极致自然就会归于消除；“消息”是宇宙的自然现象，能够掌握“消息变化”之机，就是成功之道，也就是相反对治的道理。

第四是大象无形。掌握了相反对治的原则以后，在运用上还要能大象无形，见小为大，掌握整盘的棋局而不流于形迹。如何看到大的现象固然重要，而如何看到最小的现象也是很重大的问题，我认为一个成功的战略，就是要能够掌握大跟小。我们过去的许多失败，就是失败在我们没有看到大局，也没有看到小点。所以，大小、远近、强弱，都是相反对治的延伸，都是很重要的观念。在这一方面道德经里提到很多，不再加以引述。

第五是未兆先谋。未兆先谋就是在事情还没有开始以前，先作整体计划。处于现代社会中，此点尤其重要。如果只是临时应变去求发展，最后必然有一些想不到的问题存在。只有事先考虑周详，制定很多方案，才能掌握先机。立于不败而方寸不乱。但是未兆先谋要知道“兆”之所以起，就是见小。道德经有很多启示，要从最微之处，找到最大的东西。预见先兆在易经里就是“察几”“见几”。道德经的此一思想，在易经上显然有更深一层的了解。

总而言之，从孙子兵法到老子道德经是一个哲学基础的延伸。

下面来谈易经。我认为中国思考方式的来源是易经。最近大陆马王堆出土的易经，可能是最古老的一本，其卦序与周易有所不同。由此推断，周易以前可能另有一种易经的组合，传说中的归藏、连山也确有可能。从易经的历史渊源来看，的确有夏、商、周文化的背景。整个夏、商、周都重视“天命”，尚书中也曾提到“天命无从”，从这一点体会，判断易经是综合夏、商、周文化所发展出来的一套彰显“天命无常”的符号系统，是很有可能的。我们虽然不能确切说出伏羲、文王是何时、何人？但易经在中国思想方法的地位，是可以肯定的。

尽管有很多人不同意易经，不研究易经，但是其思想方式，从现象学去观察，仍是易经式的，只是没有体系化而已。中国人不论是在语言上或价值判断上，往往受易经的影响而不自知。举例来说我们常用的一些语汇如：革命出自革卦；无妄之灾出自无妄卦；观光出自观卦；制度出自节卦；否极泰来出自否卦、泰卦。其他如乾坤、阴阳等，也都深受易经观念的影响。

易经本身的组织——卦，代表一个结构和变化。宇宙的现象都是一个结构，并且是活的结构，随时在变化之中。可以从内部的局部的变化形成外部的全体的变化，内部的变化是说内部产生必须变的因素，由于内部某一部分的变导致另外一个卦的形成。这就是中国常说“变卦”，其整体性的意义非常明显：部份的变影响到全体，正如下棋一子之差全盘皆输，相反的一子之对也会全盘皆赢。变卦之变甚至于相反也可以变，颠倒也可变，其方式可以错、综、移、互来说明；错是相反；综是相

对；移是上下转移；互是内部的重新组合。以上所说是汉朝以来几种较为常见的方式，事实上还有很多其他方式，因为不尽符合简易的原则不再列举。

卦的内容的结构包括空间意义、时间意义与性质上的意义。这三种意义是天与人结合，天与物的结合。易卦结构整体化之后，变成一个象征系统，这一象征系统在数学上讲逻辑很严谨，在解释上讲是丰富多元的。

易经还有一个重要之点，是应比。应是彼此呼应，每一部份都有其呼应性，如一与四；二与五；三与六等是。彼此相邻近变成比，邻近之后有上下关系即成乘、承的关系，其中又有定位与时中的关系，定位看当位不当位，正不正。正而中最好，正与中是从整体中产生。正中的观念是易经的中心思想。

易经是一个整体系统；整体中产生定位，所以是定位系统；定位后讲求彼此之间的沟通，所以是沟通系统；沟通之后讲求彼此之间关系的转化，所以是转化系统；应付时间的变要讲求融合，所以是融合系统。融合的目的在应变，融合的意义是因时、因地再次成为整体，再定位、再沟通、再转化、再融合。如此才能生生不已，以应无穷。此一观念可以用于管理，也适用于其他方面。

易经哲学更重要的一点意思是：掌握一分为二，二合为一，一体二元，变动不居的思考方式。掌握此方能生生不已，能收能放，能分能合，能正能奇。

整体就是一，可视为太极；太极变成现象，自然就成为阴与阳；阴阳又可分为二，一直推行下去，就可以放之弥诸六合；另一方面又可以统之有序归之有元，以至退藏于密，既简单又复杂。前些年讨论辩证法，坚持一分为二，但却完全不了解易

经中一分为二，二合为一，相辅相成的思想，仅仅拘束于对立思考，所以没办法得到任何结论。

归纳起来，易经整体是定位时中之说，是最好的决策系统。其最高境界是天、地、人的调合，以谋求处理矛盾，解决冲突。至于用于军事政治，我有以下四点体会：第一是立极；第二是知几；第三是应变；第四是时中。

总括来说，如果把现代战略观念作易经的定位分析，显然具有很深厚的哲学意义，从孙子兵法来看战略问题，非常符合现代管理哲学的原则，而孙子兵法的思想基础，与道德经实有着密切的关系，道德经又源于易经。所以，易经是战略观念的最后基础。

就此言之，易经不仅是中国哲学的基础，也是现代战略思想上的一个核心，只是西方不知道这是中国哲学而已。如何把它再加以发挥，以促成中国思想的现代化与世界化，是我们必须努力的方向。

（本文原载《决策理论与实践》总第1、2、3、4期）

周易理念与管理之道

刘大伟

导 言

目前中国大陆的企业管理与发达国家相比,大都缺少生机。原因是没有将中国传统的管理理念和西方的管理科学精神融汇贯通,形成一套适合现代中国企业的管理模式。因此,美籍华人成中英博士率先主张:“中国管理科学化,管理科学中国化”,并开发出一套周易管理系统。

放眼国际,自从日本式管理辩证地开发与应用科技层面和理念层面,造成世界性的震撼之后,美国管理界重新检讨自己的管理风格,整理自己的公司文化,开发自己原有的理念层面。亚洲四小龙也在管理的理念层面与科技层面奋力开发,促进了经济起飞。

中国式管理的理念,一直缺少系统化的开发,中国企业管理界多半知其然,不知其所以然,往往就事论事,前后既容易形成矛盾,又无法提出周延性的原理,所以很有必要加以开发整理。

可以预言,继美国式管理,日本式管理之后,本世纪末下世纪初,中国式管理将崛起,带动中国经济腾飞。而中国式管理,在某种意义上说就是周易管理系统。周易管理系统是一个崭新的兼收并蓄的体系。西方管理以理性、知识为起点,中国传统以人性、智慧为中心。二者结合互动,便构成一种阴阳互

补、相辅相成的管理体系。这正是易经包涵的基本理念。所以成先生定名为周易管理系统。我认为,这是一种理想的中国式管理体系的基础模式。

德鲁克(Peter F Drucker)认为:“管理越是能够利用一个社会的传统、价值与信念,则其成就越大。”周易是中国文化的本源和基础。它蕴含着丰富的管理思想,记载着先民们的管理实践。其中作为符号系统的八卦,是古人认识和管理世界的特有智能现象,是思维对于世界的抽象。因此,从周易反映的精神现象和物质现象去探讨决策管理,就可得出结论——周易是一部有实用价值和哲理的研究宇宙万物、自然与社会变易的元科学专著,是一部既原始又涵盖现代的管理哲学、预测学与决策学的专著。

易理→道理→管理。本文将从以下五个方面分析,希望能给管理者以启迪。

①开发周易本体理念 掌握阴阳之道

②开发周易系统理念 掌握交感之道

③开发周易决策理念 掌握经权之道

④开发周易领导理念 掌握安人之道

⑤开发周易协调理念 掌握中庸之道

(1)开发周易本体理念 掌握阴阳之道

作为管理学基础,西方文化与中国文化在根基上的不同,在于西方文化的来源为多元,中国文化的来源为一元。

《周易·系辞上传》中说:“易有太极,是生两仪,两仪生四象,四象生八卦,八卦定吉凶,吉凶生大业。”这一节是周易的宇宙本体论。太极是阴阳未分、天地浑沌的元气。宇宙万物由此创始。然后阴阳分离,形成四时,又演变成涵盖宇宙万象的

八卦，由此断吉凶，趋吉避凶，就能创造大业。屯卦象辞为：“云雷屯，君子以经纶。”云雷合成屯卦，象征天地初创，事业初创的苦难时期，正如垦荒之初，一片荒芜。管理者当以天下为天任，担负起策划经营、调理阴阳、理顺关系、建立秩序的重任。

周易是以阴阳转化作用，阐释宇宙万象的，但最重视的，则是阴阳未分，或将成为阴柔、或将成为阳刚时的这一变化作用流通的根源，它主宰万物的生成发展。当它以阳的性质变化时，成为刚健；以阴的性质变化时，则成为柔顺。且以阳统御阴，以阴追随阳。这是周易的主旨。儒家崇尚刚健正大的特性，道家则主张虚无。老庄的“无”的思想，虽不是由科学实验中得来的，而是哲人睿智的思维成果，但却符合科学思想。宇宙本身，无始无终，生生不息，这是周易的中心思想。天体运行，周而复始，刚健有力。管理者当效法于天，不断强制自己，奋发不息，力求进步，造福于民。此即所谓：“天行健，君子以自强不息。”

周易之阴阳，不只是构成宇宙万物的两大要素，更主要的是说明宇宙万物一切变化现象的属性。阴阳之道为天地万物生成变化的根本法则，即对立统一规律。易以一代表阳，以一代表阴，以这奇数与偶数的简单符号，象征并说明宇宙万物一切变化现象的刚柔动静的性质与作用。阳刚健，阴柔顺，阳动、阴静。

《系辞上传》中说：“一阴一阳之谓道。”天地间一切事物变化现象，无不依当时当地，或成为阳刚，或成为阴柔，二者变化，反复无穷。这阴阳之道，正是宇宙刚柔动静变化作用不息的法则，也是企业管理的法则。

就企业来说，人、决策者、领导、厂长、物质文明、利润、发

展、市场旺盛、竞争、销售、生产等属于阳刚健；而机、执行者、员工、精神文明、信誉、停滞、市场疲软、退让、行政、维修等则属阴柔静。双方作用相对相反，但并非不变，而是动极则静，静极则动，动中有静，静中有动，阳刚中潜阴柔，阴柔中藏阳刚，相辅相成、互为表里。比如，总经理对员工是阳刚，但对董事长则为阴柔；书记对厂长是阴柔，但对下级党员则为阳刚。探索和寻求决策学研究方法的理论专著《本元论》认为，决策管理者只有研究“辩证思维的最高范畴：道，即对立统一的基本规律，”明察“事物内部深藏的矛盾性、惟深、惟几、动之微”，“动之未形，有无之间者，几也”，才能“神机妙算。”

“昔者圣人之作易也，对以顺性命之理。是以，立天之道，曰阴与阳；立地之道，曰柔与刚；立人之道，曰仁与义；兼三才而两之。”（《说卦传》）在这里周易启示管理者要依循这阳刚阴柔无穷变化作用的法则，推移演变的实相，涵盖天、地、人三方面的真理，即天道、地道、人道的变化作用法则是一致的，所以称作“天人合一”的“天人之学”。企业的管理决策要视内外的时空因素，依主客观的条件，随机应变，促“阴阳”向决策目标转化。在“天降大任于斯人”的决策管理者看来，阴阳、柔刚、静动，既变易又不易，既复杂又简易，既对立又统一，既对立冲突又和谐。周易的阴阳之道，就是阐明并教人把握这一事实真象与机理。所以我认为，周易的中心思想就是从本体论演变出来的阴阳之道，即对立统一规律。管理者要成大业，不可不察，不可不把握。

（2）开发周易决策理念 掌握经权之道

当代决策学名著《决策学基础》为决策下的科学定义是：“决策是对未来实践的目标、方向、原则以及为坚持方向，贯彻

原则，达到目标的方法与手段所作的决定”。

从此入手，我们分析周易的决策理念。周易是卜筮活动的产物。原始的卜筮不能简单归结为纯粹意义上的迷信，恰恰是原始的预测与决策技术，是先民“自觉性”的初步闪光，孕育着自动化自导化管理的因子，显示着一种克服盲目行为、以更有效的决策来管理自我或部落的未来实践的趋势，是先民由愚昧走向自觉理性的标志。周易卜筮的目的是预测某一事件的现状与未来及其对于人事的吉凶休咎，以作出决策，指导实践。它涉及天文地理，气象物候，又有人类自身各方面。这是先民们预测决策的主要形式。且称之为“原始预测”和“原始决策”。

因此说，周易就是决策。

这个论断，是经过反复研读周易、张顺江教授的决策学和成中英教授的周易管理学所得出的极而言之结论。

周易是决策之书。每卦都是决策分析。卦中都有一个“彖辞”。“彖”是一种有利牙的兽名，是断的意思。彖辞是每一卦的占断、决策。比如“既济”一卦：“既济，亨，小利贞，初吉终乱。”彖曰：“既济亨，小者亨也。利贞，刚柔正而位当也。初吉，柔得中也。终止则乱，其道穷也。”此卦辞吉祥中暗藏危机，决策管理者当悟出周易含义的深长，应始终保持“怀抱炸弹经营”的意识，危机中看到生机，生机中看到危机，以“不易”（经）的警觉头脑，去对付“变易”（权）的吉凶利害。唯此才能“君子以思患而豫防之”，作出超前决策，续演“天行健，君子以自强不息”的威武雄壮的商战活剧。

还应从经权角度分析开发决策的定义。企业是个“元”，未来实践的目标、方向、原则是它的稳定性、原则性，是不易，是

经；而为坚持方向、贯彻原则，达到目标所采用的方法与手段，则是它的随机性、灵活性、是变易、是权。

所谓经权之道，即变与不变的法则。

易是变易。天道变易，阴阳而成万物，寒暑而成四时，日月而成昼夜。人道变易，善恶而成福祸，得失而成吉凶，盈亏而成利害，治乱而成兴衰。决策者要成大业，须依据内外环境变化而把握变易即权道，避免决策失误。

易是不易。变易是天道的不易，变易是人道的不易。相对而言，不易是战略，是目标、方向、原则、是执经。变易是战术，是方法、手段、是达权。企业决策管理者只有掌握经权之道，执经达权，方能“有所变又有所不变”，通过战术调节，达到战略目标。

孟子说：“孔子可以仕则仕，可以止则止，可以久则久，可以速则速，所谓无可无不可也。”决策者的经权之道，就是这种“可久可速”、“无可无不可”的表现。

对周易决策理念进行分析，得出掌握经权之道的结论，应是经权配合，权不离经，经不阻权。企业管理必须制度化，但要适时修订调整。没有管理制度不可，但管理制度过于呆板也不可。企业决策管理者应尽量鼓励部属在原则范围内灵活机动的工作，以适应外部与内部环境因素的变动，确保不失目标。孔子说：“从心所欲，不逾矩”就是这个道理。

“山本森严律，海是自由诗。”郭沫若的此句诗富有哲理地道出了决策者从大自然中悟出的经权之道。它和易理一脉相承。应切记，山与海昭示的是二合一的哲理，并不是二选一的思维。

(3)开发周易系统理念 掌握交感之道

系统在自然界和人类社会中是普遍存在的。周易本身是个系统，企业本身也是个系统。钱学森说：“每个系统都是由许多子系统组成，每个子系统都能够作用而达成大系统的目标”。周易的系统理念认为在一个系统中，不同的情况应有不同的沟通感受，不同的系统作用。无论企业也好，决策管理者也好，当进则进，当退则退，不能固守一个感受。在系统之间应造成沟通转化关系。管理的原动力，是企业系统内员工的交互感应作用。管理的关键不是机械对机械之间的作用变化，而是有机体的生长和发展。

“咸”卦为下经之首，说明人道首重感应。兑上艮下，象征柔上刚下，“二气感应以相与”，上下交感，乃相亲相爱。

象曰：“山上有泽，咸；君子以虚受人”。泽水下渗，土收而润，因而相互感应。决策管理者或厂商虚怀若谷，用真情感动员工或顾客，便是达到管理的最高境界——安和乐利的原动力。

为何“咸”卦不直接用“感”而用“咸”？因感字去掉心，象征无心的感应。“咸”又有皆之意，因为万物皆有感应，因而以皆与感的含义命名“咸”。决策管理者的“无心之感”，感人之深，一片真心，不含私心，利以正道。在企业系统中，决策管理者以正大光明的目标（正派经营理念），用纯真的爱去感动员工，员工则投桃报李，勤奋努力，提高效率，系统便发达兴旺。在这方面，厂商对于顾客，道理亦然。

企业系统内要造成君子道长，小人道消的气氛，决策管理者就要“小往而大来”，即近君子而远小人。这样才能通过良性的上下交感而达到志同道合，即所谓的“泰”。企业系统的吉亨之象，当然不难产生。

反之,如果不正派的感应,或上下不交感,系统内各子系统封闭,人际间意见隔阂,管理混乱,企业有等于无,这就是所谓的“否”。决策管理者近小人而远君子,叫“大往小来”,小人据内,君子逐外,有能力的人袖手旁观,正气消沉,邪气滋长,企业受阻,危机潜伏。

现代西方组织(系统)沟通论也成为支持本文与周易系统交感理念的例证。美国著名传播学教授库什曼在其所著《人际沟通论》中指出“有效的组织沟通是提高一个组织的生产率以至成员满意等各方面绩效的手段。常识表明:有效沟通是一位管理者成功的首位要求之一。……有些人甚至认为沟通与管理差不多是同义的(汤普金斯,1977)。”美国联合航空公司总裁皮特尼·鲍斯认识到沟通对于系统组织的重要性。因此,他每年举行一次“全体职员会议”,还年年飞行2万多英里,与各地雇员进行非正式讨论,作“握手巡视”,并举行一些正式会议。鲍斯的行动带来了成功,他的雇员生产效率高,劳动力补缺少,并且联航公司以其利润迅速增盈而闻名于世。

沟通的英文原文为 Communication,另一个译法为交互感应,即交感。

系统组织与交感之道的关系究竟是怎样呢?回答是组织系统建立起一种情境来影响组织成员(子系统)之间的交感沟通和人际关系。从功能上说,是通过交感之道而达到企业组织系统内的成员互动的目的。

(4)开发周易领导理念 掌握安人之道

周易的领导理念要求适当定位,当领导的位子时机未到则不能抢先,当时机已过则应停止。领导理念的要旨在于知己、知彼、知事、知道,目的在于修己安人,修道安事。

中国人的领导以“大智若愚”为特性，最形象的标本，莫过于《西游记》中的唐僧，《三国演义》中的刘备，《水浒传》中的宋江。“最不表现英雄性的领袖，来领导一群十足的英雄人物”（钱穆语）。君不见，孙悟空神通广大，猪八戒、沙和尚的功夫也比唐僧强十倍；关公、张飞、赵子龙的武功和孔明的神机妙算，无不在刘备身上；林冲、武松、鲁智深、李逵个个都是超过宋江的英雄。唯独他们各自的领袖：唐、刘、宋，反而象是最无用，最不表现英雄性。

中国人认为，领导不在于个人英雄性表现，而在于知人善任，安人谋事，促成集团性的整体发挥。《易经》乾卦用九明载：“见群龙无首，吉”意在告诫领导者。刚健有力但不逞强露锋芒、冷静、客观地居于领导的地位，才能平等共存，和衷共济，不会招来凶险，自然大吉大利。

这种领导者看起来好象最无用，实际上有极高智慧，只有大智若愚的人，才能有这修养。孔子说“君子不可小知，而可大受也。小人不可大受，而可小知也”。

台湾学者曾仕强、刘君政教授认为：中国领导是一种修己安人的历程。领导者先求修己，然后扮演安人的角色，这样才不会成为不受欢迎的人。领导不是用权力，而是用权威。安人方法有几种：

一、领导员工要先领导人心。凡是以安人之道为本的领导，必然获得高昂的士气、高度的效率。同时降低员工之间的纠纷、冲突与人员流动率。

二、凡有承诺，绝不食言。领导者不但对机构对成员要信守诺言，对机构外的社会大众，更应该言而有信，才能够建立领导与机构的信誉。领导要严守这一常规，须首先做到不轻

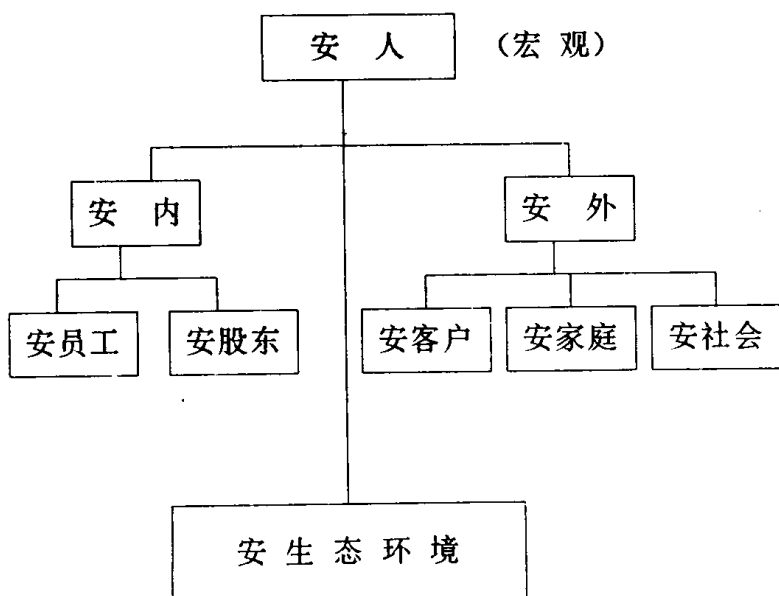
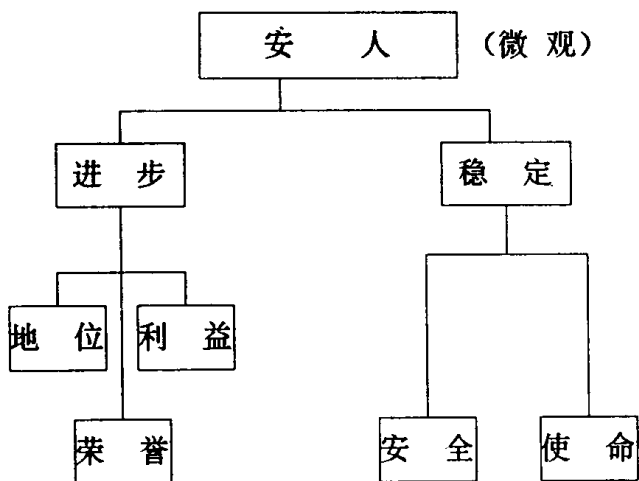
诺,也就是学会说“不”字,学会拒绝的艺术。轻诺寡信,对领导对安人均有极大不利。

三、任之以长,授之以权。常言说,“疑人不用,用人不疑”。因为既任用他又不信他,他自然便不会尽忠尽智,发挥才干。所以,领导便未能安人。

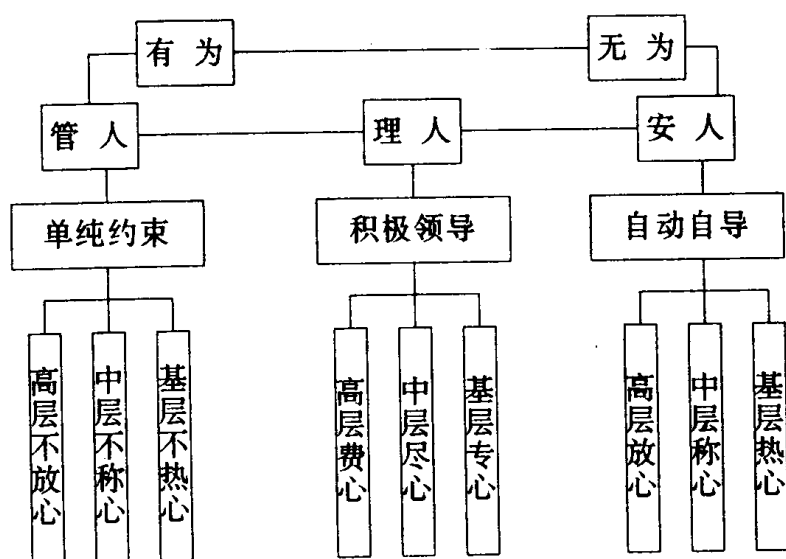
四、知人善待。决策学认为,大智是领导决策者的首要素质。能求贤、举贤、知贤、用贤,实现“圣代无隐者”,集合一切智者的智慧,形成宏观的智能结构,发挥其专长。领导的成败,知人不知人,善待不善待是一关键。古人留下的知人法林林总总。姜太公有“八证法:问之以言,以观其辞;穷之以辞,以观其变;与之间谍,以观其诚;明白显问,以观其德;使之以财,以观其廉;试之以色,以观其贞;告之以艰,以观其勇;醉之以酒,以观其态。”孔明领导成功,得力于他的“开诚心,布公道,善待人”。因为以诚待人,才会人诚待我;以诈待人,必然人诈待我。

易经开篇明载:“乾:元、亨、利、贞。”以管理比拟,乾卦所追求的领导者,是与天同德,与人同情。领导的功能在于效法天的法则,万物始始的伟大根元,亨通无阻,祥和有利,纯正执着。“乾道变化,名正性命,保合大和,……万国咸宁”。此句中的正、合、和、宁,均是靠乾道(领导之道)而达到的安人之道的效果。

中国人敬仰的领导的安人之道,在于下表:



领导修己安人的管理历程，一方面要实现自我，必须殚精竭智，发挥潜能，使天赋的使命充分完成；一方面又要仁以安人，追求天人和諧，人人感应，人物协调。这样由管人(单纯约束)而理人(积极领导)到安人(自动自导)。见下表：



(5)开发周易协调理念 掌握中庸之道

企业管理的目的是追求生生不已的发展，协调是达于目的必用手段。周易的协调理念认为要采用阴阳配合，刚柔并济，上下和谐，理气夹持。双方虽是相对相反，但并非对立，抗争相克，而是相互依存，或阳或阴，错综变化。于变化中生成发展；于无穷反复中，保持和谐统一。我国传统思想不主张斗争，重视调和，正源于此。所以对天地事象的看法是“一元论”，许多对立的两级如天与人，阴与阳，刚与柔，都不被视为截然不同的敌体，而是互为其根，协调一致。

协调的对立面是冲突(Conflict)。冲突是指某方阻碍妨害到他方在需求、欲望之满足及目标达成,而引起的情绪、认知与行为反应。周易最讲究协调,它是一个调合之学。通过理气调和,对立取中,达到成己成业的目的。

不偏不倚,无过无不及的所谓中庸之道,就是对立的两极取其中。张顺江教授认为“研究辩证法,研究两极对立,可以从不同角度进行。孔子取其中,使他的学说站住两千多年,这实质上是相索的辩证法。”

孔子的中庸,来源于周易。“中”的观念,最早表现在三象水,三象火的“动象居中”。重八卦为六十四卦之后,二、五、两爻居中为吉,也是取其居“中”。彖传中明白指出“中”的,计有蒙、需、讼、师、比、小畜、履、同人、大有、临、观、噬、嗑、无妄、大过、坎、离、睽、蹇、解、益、姤、萃、升、困、井、鼎、渐、旅、巽、兑、涣、节、中孚、小过、既济、未济等三十六卦。“中”在判断吉凶时,往往比“位”、“时”更重要,因为“位”、“时”是人力难改的客观因素,而“中”或“不中”则是主观作为。就管理而论,任何人只要取其中,虽不得位,不得时,仍可成为一个堂堂正正的君子,所以“中”是“尽人事”部分,是人力可控因素。

西方古典企业管理理论,认为企业中冲突多由个人因素引起,如个性,领导方式等。对企业而言,冲突是反功能的,必须避免。而现代企业管理学说则认为冲突不可避免。适度的冲突或非适度冲突的公正化解方式是促功能的,有助于企业管理。

对于企业,冲突本身无所谓好坏,决策管理者必须设法化解冲突,这是周易阳刚精神的体现。面对冲突,协调是积极的管理方式,中庸是辩证的决策手段。

西方企业组织行为学者托马斯(K. Thomas)认为冲突处理可由(一)积极与消极(Assertive and unassertive), (二)合作与不合作(Cooperative and uncooperative)两面的作用形成退避、忍让、妥协、抗争及统合五种行为取向。香港中文大学心理学系周丁浦生认为中庸之道即为消极妥协之说,我不以为然。相反,我认为,根据周易阳刚正大和儒家兼济天下的哲学,协调与中庸乃积极入世的理念与方法。如果将协调与中庸与托马斯的五个行为取向对应,那么既不对应退避、忍让、妥协,也不对应抗争,而是对应统合。

何以见得?协调理念与中庸之道,其实质是“用之则行,达则兼善天下”《礼运·大同篇》说:“大道之行也,天下为公,选贤与能,讲信修睦,故人不独亲其亲,不独子其子……”。协调理念与中庸之道,本是统合冲突的最佳途径,它导致积极与合作,故这是高明的统合。

在企业管理中,目标的确定,规章制度的形成及计划的执行上往往会有不同意见,而有益于企业建设的意见对经营绩效影响很大。基于整体利益,管理者必须放弃个别方案,以协调来处理不同方案提出人的冲突。

管理者在处理决策方案冲突或人际冲突时须反复权衡,问一问:这样做切中目标吗?这样做果真能恰到好处吗?考虑之后,再作协调以求其中。

协调理念,中庸之道,追求一个目的就是管理的合理化。管理者必须切记。

易道用中,形成了中华民族数千年一脉相承的中道。

结 语

科学技术是生产力,管理也是生产力,决策更是生产力。这已从美国式管理、日本式管理中得到印证,并且还将从中国式管理中得到新证。关于这一点,张顺江教授有精辟之言:

科学技术解决机械怎么干问题;

管理学解决行为现象即人怎么干问题;

决策学解决精神现象即人为什么干问题。

科学技术决定效率的快慢;

管理决定效果的大小;

决策决定效果的正负。

我们开发周易管理系统,就要结合科学管理与人性管理,解决管理实际问题。管理与决策是凝聚着人类灵性的生产力,因为管理决策的主体和对象都是人。在这方面,周易理念,蕴含道理,富有哲理,极适合于管理。《大学》说:“任何一件东西都有根本和未梢”,“根本乱掉了,却希望未梢发挥作用,是不可能的”。对于管理而言,理与道是根本,其它所有工具方法,皆由理、道而来。

中国人凡事都要讲道理。本文说来说去,无非是讲了两个字“道”、“理”。中国两三千年的书籍文化思想,用“道”、“理”便可概括。周易开篇就是“乾道变化”,“终日乾乾,反复道也”,“乾道乃革”。老子开口就是:“道可道,非常道。”孔子开口:“天下有道”、“大道之行也”闭口:“天下无道”、“道之不行也”。刘勰的《文心雕龙》开篇是《原道》,韩愈作《原道》,首建“道统”。宋朝哲学始称“道学”,后称“理学”,讲“万事万物莫不有理”。从此“道”、“理”并称,成为“道理”。1922年,孙中山在答第三

国际代表马林之问时说：“中国有一个道统，尧、舜、禹、汤、文、武、周公、孔子相继不绝，我的思想基础就是这个道统，我的革命就是继承这个正统思想来发扬光大”。

因此，本文阐发了周易的五种理念，五种管理之道。应该指出，这五种道理是彼此相因相辅相成的有机整体，不宜分割。正所谓：“倾国宜通体，谁来独赏眉”。决策管理者在运用之时，须通盘考虑，除开发企业的“软管理”资源外，还要结合中国企业管理基础落后的实际，开发“硬管理”资源即科技层面。因为周易管理系统涵盖以人为中心、重视人的因素的“软管理”和以任务、绩效为中心，注重提高产值、利税、销售额、生产率等指标的“硬管理”两个子系统。二者便是周易更高意义上的“一阴一阳之谓道”。文武（阳阴）之道，一张一弛。决策管理者把握了二者便成竹在胸，练就了一套管理功夫，无论遇到何种管理难题，都能左右逢源，应付自如。更重要的是将会在国内或国际商业竞争中，成为“百战不殆”的赢家。

（本文原载《周易研究》1992年第1期）

周易与当代管理学的相关研究

杨宏声

《周易》之所以被当作具有管理学意义的书来阐释,主要是就其所涵的历史内容而言的。我们知道,撇开其抽象的形式和原理方面不论,在《易经》的卦爻辞中广泛涉及了人类文明早期社会生活的广大领域,诸如经济、政治、军事、祭祀、教育等多方面的活动及决策、预测等方面的内容,而《易传》对这些活动和内容从“开物成务”、“人文化成天下”及“致中和”多重意义层次上对其内容作了原理上的归纳。而在《周易》,先是成为“五经之原”,后来居于“十三经之首”之后,《周易》在性质上是哲学性的,这当然是确定无疑的,但在功用上,它主要是作为一部“经纶治国”之书在中国文化中确立了它的基本地位。在古代易学研究中,对蕴涵于这部文化经典基层的思想和逻辑方法,一般学者很少出于比较纯粹的知识兴趣对其作学术探究,而对其实用性方面更加关注。因而,历代《周易》研究在致用方面,特别是在社会管理(古人所谓“治道”)的应用方面,积累了不少材料。近年来,《周易》的管理学内容及其内涵的社会思想原理对于一般管理学和管理思想史研究的意义唤起了易学研究者和管理学研究者的共同的关注。随着这种研究在学术上的深入以及在管理领域中进行具体实践,更有人作出建立“管理易”的努力。本文所作的评述没有涉及易学史上的有关材料,而是试图对当代《周易》与现代管理学的相关研究

引出的一些问题作一些初步的描述和分析。由于我国这种研究刚刚在展开,且涉及海外研究的情况和材料,再加之笔者受理解力的限制,一定会疏漏许多重要的内容,误解及不足之处只能俟之来日补正了。

一、从管理学的角度研究《周易》

近年来,《周易》中所包含的具体的管理学内容以及易学原理对于现代管理学研究所具有的一般方法论意义,唤起了国内易学研究者的注意,并已初步取得一些研究成果。当代《周易》管理学研究的兴起是有其缘由的,大致说来,可说与易学应用研究的取向有关。易学的现代管理学阐释是当代《周易》应用研究的一个突出的方面。我们前面一开始就指出,《周易》是一部内容丰富、性质复杂的中国文化典籍,无论是从哲学阐释方面,还是从现代应用的角度研究《周易》,都会碰上一系列既复杂又具体的方法论问题。从管理学的角度研究《周易》首先引起的问题就是,有什么理由或根据可将《周易》作为管理学的著作或经典来阐述。已有的初步研究表明,对《周易》作管理学阐释不仅有现实意义,而且是切实可行的。历史地看,《周易》无论是作为经书还是作为哲理著作,都与古人所谓“治道”有关。而“治”(“治乱”“治理”)的基本涵义就是“管理”。“治道”按照现代人的理解就是广义的管理之道。这在《周易》经文中可以找到大量的“内证”。现实地看,国际上(包括国内)许多学者和企业家人士正是由于注意到《周易》这部书所具的上面所讲的这种历史特征和实例,将其当作对现代管理富有多重启发意义和学术价值的管理学著作来研究,如日本和美国(特别是在华人文化圈)的学者和企业界人士就是这样做的。更进一步看,由于《周易》的管理思想是在一个宇宙

——社会——个体连续展开的整体框架中确定下来的，因而它在理论上，层次是很丰富的。《周易》的管理学研究不仅对企业界有意义，其更大的意义可能还在于社会管理方面——而在社会管理的系统中，个体的自觉的“尽心致命”是达到最大的管理效益的必不可少的前提——因为，在历史上，易理应用于管理，那主要的功用就是“经纶治国”，而在完成了易学的现代改造之后，在社会管理的广大层面上，《周易》仍然可以给我们提供许多思想材料，给我们以新的启发。如何从管理学角度出发研读《周易》，中外学者提出了许多解读方式。根据已有的材料，我们大致可以将其归纳为三类：(1)“日本式”的解读法；(2)历史解读法；(3)易学原理的现代管理学应用，或可称为“逻辑”解读法。所谓“日本式”的解读法并不是一种严格的学术研究方法，而是一种注重实用性的读书方式。我们知道，日本企业界对管理理论的需要一般特别注重它是否有效用，而不管其理论来源自何种学科性质的材料，只要能为我所用就是了。以《三国演义》为例，它本来是历史小说，但由于故事中有谋略的内容，读《三国演义》稍加发挥，在许多企业家看来就成了对具体管理实践或提高管理知识的素养很有意义的一部书。在这种实用性的价值观的指导下，中国的许多古代经典，从《孙子兵法》、《贞观政要》，到哲理小品《菜根谭》，当然还包括《周易》本身，都成了关乎“管理之道”的文献和学问。所谓历史解读法，即是从管理史或管理思想史的角度去认识和挖掘《周易》的管理学意义，这个见解在我国更容易为学界所接受。持这种见解的人认为，对《周易》管理学意义的认识不能脱离这部经典或易学文献的历史性质和内容来进行。所谓“逻辑”解读法，则更注重易学原理的一般方法论意义，并认为将易学原

理运用于现代管理的理论和实践具有巨大的方法论意义。“管理易”的基本学说就是依据这种方式建立起来的。第一种解读法,笔者另有专文讨论,这里不再展开。现谨就后两点作一简析。

从《周易》本文的结构看,它的主体在 64 卦 384 爻以及与其密切相关的卦爻辞。以卦爻的构成看,如果按系辞阐释的原理“卦者时也,爻者时之变也”看,“时”可理解为时代或具体的时间量度,“变”则为时代或具体时间变化,而空间(而卦的构成无论是从“卦体”还是从“爻位”看都是空间的规定性)是内含于“时”的序例之中的,那么 64 卦可以看作 64 种形势和境遇,由于这种形势和境遇具有象征性,因而后人在一定程度上可以结合自己的情况从普遍性的角度来把握其涵义。而卦义并不是既成不变的,在一定意义上,它只有在加上接受者再度的发挥和理解之后,其意义才是完整的、具体的。循此思路我们大致可以将《周易》64 卦所象征的形势归纳为四类:(1)好的形势可以既济卦 ䷾ 为代表;(2)不好的形势可以困卦 ䷮ 为代表,《周易》非常重视对不调关系的处理;(3)危机得到缓解的形势,以解卦 ䷧ 为代表;(4)危机造成不良后果的形势可以革卦 ䷰ 为代表,《周易》主张“革故鼎新”,可见,从管理学的角度看,它还把管理看作是一个在不断处于危机和改革形势中使之转危为安的过程。如果说,卦对于确定形势很重要,那么,一旦形势确定了,则需操作和实施。在操作和实施中,384 爻的每一爻各有其重要性。而爻是变的,是活的。那么,确定的因素又何在呢?从传统易学的观点来看,这种确定性大致可以从两点上来把握:(1)伦理准则或价值准则,即所

谓“避凶趋吉”，这种原则强调中、正（贞）。我们看到，现代“管理易”强调“中和”为目标的管理思想正是发挥传统易学的这一思想。（2）阴阳协调方法，这种方法是中、正原则的深化和具体化，即从协调阴阳（管理实践中所构成的种种具体的并立关系）的角度来处理各种具体的管理关系，使阴阳“各当其位”。由此我们进一步从《周易》中概括出使管理显示其整体性的概念：“和”，即《易传》中常常说到的“中和”、“太和”。这也许可以说是《周易》管理思想中最核心的观念。所谓“和”，用现代的语言来说就是“和谐”，管理的不同层次的目标都指向：达到最大限度的和谐。当然，“和”的价值有其时代性和文化规范性，因而所谓“和”的古典涵义与现代涵义是不同的。传统管理思想中的“和谐”原则主要依靠圣王和君子们来实施，人民是受动者，其“主体性”以“异化”的形式体现出来，而现代的“和”的原则主要由管理者与被管理者构成的互动关系（本质上是一种平等的、民主的关系）和互补关系所体现，从而“阴阳”不再以“尊卑”、“上下”严格的等级制原则来定位，而是一种互动、互补的整体关系。因此有必要在易学管理学的价值观和社会意识等诸多的层面上完成一个现代的精神“转换”。

二、《周易》与中国管理思想传统

概而论之，不仅《周易》重视“和”的原则，进而推论，可以说追求整体性的和谐是中国古代管理思想的最基本观念特征之一。这一特征的形成和强化，无论从其渊源上，还是在其进一步的发展上，可以说都与易学的传统密切相关。从渊源上看，《易经》经文（这是今本《周易》一书中最早的材料）最早所体现的“天人合一”和谐的观念在不同程度上为儒、道两家所继承和发挥，不过其侧重处理的关系和应用范围各有不同。儒

家虽同样强调“天人合一”的原则，但孜孜以求于人际的和谐，用儒家自己的话来说即所谓致“人道”；道家虽然并没有完全回避对社会问题的探讨，但更关心的是如何处理好人与自然，即“人”与“天”的关系，他们努力以求的是人天关系的和谐，而“天”为“人”所效法，由此引出道家信奉的主要原则：“人法自然”。这样，由于儒道两家各自的阐发，原初包涵在《易经》中的天人和谐观在思想上出现了巨大的分野。而在《易传》的作者（他们是《易经》思想的系统阐释者）看来，“天下一致而百虑，殊途而同归”，这种观念上的分野可以加以弥合、调和综合，于是就形成了以“易道”为基础的“天、地、人”三才统一和连续展开的和谐观。这种思想实质上是早期儒道取向不同的和谐观的一个历史综合。在《易传》的作者看来，“易为道屡迁”，人之一切所为（包括管理），就在于变不和谐为和谐。从此以后，无论是在好的方面，还是不好的方面，中国古代的各种管理思想都在不同程度上受到《易传》的影响。

中国是世界上文明发源地之一，管理是人类早期文明中最伟大的、也是意义最为深远的成就之一。由于中国社会文明起源早，很早就在社会管理广大的领域里作出了一系列的创造。这在中国最早的一批历史文献如《易经》、《书经》、《诗经》、《周礼》以及稍后的《春秋》、《国语》中都有连续的历史记载。而从历史人物和学派这一系列看，自黄帝、尧、舜（这些传说中的历史人物如能从早期文明史的角度将其当作特定发展阶段的代表，当有其可信处）、周公、兵、道、儒、墨、法……诸家兴起，中国早期管理思想演进之迹清晰可见。但这些管理思想与《周易》中所体现的管理内容和管理思想在总体上（历史和观念两方面）究竟具有怎样一些具体的关系，直到现在我们还没有进

行过具体的研究。那么,如何展开这种研究呢?笔者认为,我们可以先从《周易》与中国古典时期基本已定型的、有代表性的思想经典,如道家的《老子》、《庄子》和儒家的《论语》、《孟子》内涵的管理思想比较研究入手,进而去发现两者的思想和观念的基础及相通之处。不过这种研究不应忽视中国管理思想传统构成的多样性、丰富性和历史复杂性。《周易》在中国管理思想史上的意义和地位是一个复杂的问题,如从其内含的文化精神和社会价值观着眼,可以认定《周易》(特别是经过历代易学家的阐释和应用之后)对于领导、决策、组织有一套系统的成熟的理论,由于儒家采纳、融合了易学的传统,将《周易》一系列的文献和思想纳入儒家的文化——意识形态体系和社会的管理活动,他们在管理封建统一帝国的长期实践中,确有优于法家和道家及其他各派的地方(对其弱点和严重的思想缺陷,这里不拟展开分析和批判)。我们看到,《周易》一方面强调以阳刚为领导、以阴柔为从属,另一方面又强调刚柔相应、协同配合,主张“刚来而下柔”、“以贵下贱”、“损刚益柔”、“损上益下”,争取被领导者的顺从和拥护;它不是把“太和”境界看成是一个既成的事实,而是看成有待争取的目标。目标是否能实现,决定于主体领导者的行为。虽然这种观念在实施过程中发生了种种变异,但这一传统一直没有中断,或至少作为一种社会管理的理想被长期传承下来。因此,《周易》根据“时”、“中”、“位”这三个基本观点所阐发的一套管理思想,蕴涵着丰富的智慧,值得我们去认真地批判总结。

三、“管理易”的理论与实践

“管理易”的概念最初是海外学者提出来的。从易学的角度看,管理易是依据易学原理(包括它的管理思想内容)与现

代管理理论和实践相沟通而创造的一个现代易学的“分支学科”，可以说是一门“应用易学”。而从管理学的角度看，则可说是利用易学的思维模式和方法用以概括现代管理学理论和实践而创立的新的管理学说。因此，这种研究若能成立，用“易学管理学”的名称，也许更符合这种学说的实质。

近年来，“管理易”一用语也开始被国内的学者所接受，并作出了积极的响应。这在近年来国内《周易》学术讨论会几次会议所提交的一些论文中也有所反映。从已有的材料看，虽然这种研究尚处在初步探索性的阶段，但在海外“管理易”似乎已经形成一些形式大体具备的模式。对“管理易”或《易经》与现管理相关研究最初作出理论表述和概括的是新加坡易经学会主席吴炳伟和北京机械工业管理学院的丁善懿教授。下面所表述的一些原则，就是依据他们的研究成果而作出的，可说是当代“管理易”很有代表性的一个学说模型：(1)太极——太极是一元宇宙的两面。不仅宇宙是太极，国家、企业乃至个人都是一体两面的太极整体。在企业中，管理者和被管理者相处，产生既相对又互补的运动，此方之进须顾及彼方之退才能形成均衡中和，使企业获得最大效益的目标与重视人类本能的自尊和价值在更高的整体层面(即太极)上相须而进；(2)两仪——两仪乃生于太极的阴阳两面，阴阳概念可用于很多人类事物，用以表达事物存在和变化的种种并存或对立的关系，其中当然也包括管理。最有效、最符合易理的管理方式，莫过于管理者(设为阳)与被管理者(设为阴)共同参与的中道管理。这种管理观念西方称做“中庸”管理(请注意中西思想中“中庸”观念的异同之处)，日本人则称之为“拿中间而照顾两端”，这些观念与《易经》“致中和”原理和“安人”概念可以互为

阐发；(3)三才——天、地、人合成“三才”。管理的思想基础属于“三才”范畴，强调善用四 M（机械设备、原材料、制造方法和人力劳务，其英文词字首为 M）资源，尤其是劳务或人力资源的运用。前两者属自然（已经人化了的自然）的方面，后者属于社会和人的方面。管理中自然的因素和社会的因素是不能割裂开来考虑的。此外三才还与管理上三种相关又不相同的要素，即需要、目标和行为相关；(4)四象——在《易经》中四象为老阳、少阴、少阳、老阴。亦可为四时、四位，在管理中可以理解为观察审度的四种视角和四种时空情境。当管理者面对问题时，要考虑时空变易的四象环境来执“经”、用“权”、达“变”，即要统筹兼顾，握权不离经，考虑内外环境的变易，适时适度和因时因地而制宜；(5)五行——管理动态必须具有五种职能：计划、组织、人事、指挥和控制。管理幅度原则上五人互助最宜，这种原则特别注重管理的整体系统中的个体教育水平和修养的发展，为管理之“经”；计划、组织、领导和控制的职能属于“权”，是管理过程中变易部分；(6)六爻……六爻按时位自下而上，由内而外递进，合乎管理的基本程序。管理中一切数据、决策、信息、沟通——是由下而上，由内而外，从基层反映到上层。在管理中高层、中层、基层各居天人地爻位。中层（为人位）是第一线管理者，地位十分重要，其管理职能完善与否关乎管理全局；(7)七政——管理变易的七个准则，其要点是顺因自然的变动，合乎自然的节律（周期性和循环）或变易有常；(8)八卦——八卦是整个六十四卦大系统的基本卦，各卦的象数理气变化错综复杂，其内容多涉及人类管理活动，因此易经中许多有启发性的卦例是可供现代管理者参考的。如《易经》第七卦（师）、三十七卦（家人）均提到管理是由管人、理

人到安人,形成生生不息的管理正道;(9)九宫——九宫为“洛书”九宫宫位,其重点是强调管理的整体环境格局的形成对于管理的重要性;(10)合十象——“河图”极数为十,不过是列举,实际上包括了无穷无尽的变数,暗示人类管理的发展是一个无穷追求完善的管理境界的过程,这一点体现了易学最基本的精神。在许多《周易》的管理研究者及“管理易”的领导者和实践者来看,“殊途而同归”,中西管理思想和原理可以在更高的层面加以沟通和整合,而这种沟通和整合,正是现代“管理易”的倡导者所致力实现的目标。当然,这种易学管理模式,在现代管理理论和实用中是否合理,施之是否有实效,尚有待更多理论的讨论和实践上的验证。有的学者对上面的管理范式提出批评,认为这些范式可能只具有“形式”上的意义,用易数和易理对当代复杂的管理现象、管理顺序、管理过程进行归纳确实可以起到“化繁为简”的作用,因而具有一定的方法论意义,但这种运用应该加以严格的界定,不时进行实证性的检验;现代管理问题的多样性无论就其形式还是实质可能是传统的易学模式所不能容纳的,因而易学本身也得经过某种现代的改造,特别是方法论上的改造。因而,应该从现代管理学已经达到的成就(当然还得包括它的问题和困难)的基础上来进一步挖掘蕴涵于《周易》中的管理智慧,从而使“管理易”具有现代的知识和科学的精神风貌。当然,我们应该从更广的视野中来评价创立“管理易”的意义,当代东方世界(特别是在华人文化圈内),倡言建立中国式的管理模式已有多,并在理论上和实践上都取得了不少的成就。这种倡言是在西方式的管理模式输入东方(包括中国),实施后所产生的一系列复杂的社会、文化上的负效应而作的一种积极的反应。人们在反思

中国管理思想的负面影响之后,进而更积极探究包含于其中富有原创性的思想和原则,使之与当代世界面临的现实和管理实际相沟通。应该看到,直到目前为止,这种倡言和理论探索,主要是与对儒家思想传统的新认识、评估、阐释有关,而对易学传统(它的渊源比儒家和道家更古老,或者说其本身就是儒家和道家的思想“源”)中所包涵丰富的内容对现代管理学研究的意义,直到最近几年才唤起人们的注意。创立“管理易”就有试图使这种考虑加以条理化、系统化而所作的努力。这种努力能否产生理论上的重大成果和在实践上真正有作用,当然还有待时间和事实的检验,但我们有理由对此抱乐观的态度。

《周易》的管理是一种整体的管理观。我们看到,在中国历史上,这种整体和谐观念作为一种管理思想并没有完全实现过。因为包含于其中那种“原始的”管理上的民主观念在本质上与秦汉以后中国社会所逐渐强化的封建专制管理是相矛盾的。《周易》就其思想的主导精神而言是人文性的,《周易》的阴阳中和、“各正性命”的管理思想不能为历代封建王朝所用,关键在于内含于其中的赞成“革故鼎新”、以变易为乐事、生生求新的辩证法思想。我们看到,儒家思想在成为中国官方社会的正统思想之后,《周易》被纳入儒家思想系统,而后的易学发展在管理上也不得不顺应社会的现实需要为强化专制管理进行思想上的辩护。在一定程度上,《周易》所体现的中国早期文明理想的那种“人文化成天下”管理意识对专制管理有“消解”的作用。因而,《周易》的管理观念和基本原理与封建专制管理思想体系,在相当深刻的历史意义上是相对立的,却与现代管理思想在精神上有种种相通之处。而《周易》本身所包涵的那种

富于辩证精神的整体管理观只有在现代社会里才真正有付诸实践的可能性。当然,“管理易”的研究究竟能否为现代管理思想和实践提供新东西,能否在当代管理学说和流派林立的世界里取得一席合理的地位,这主要取决于当代易学研究者以及关心、投身于这种研究的广大管理学理论探索者和实践者的群体努力,使“管理易”成为一门有“理”有“法”、理论和操作并进,既符合现代科学精神,又具有自己独特的思维方法和学说建构的现代管理理论。我们有理由对“管理易”的研究和理论发展前景抱乐观态度,已有一些成功的实例表明《周易》的思想用于现代管理是实际可行的。现在亟需要做的是从提高(基础理论研究)和普及(与实践结合)两方面来切实地推行这种研究。

参考文章:

吴炳伟:《易经》与现代管理

丁善懿:《易经》与管理科学

徐志锐:《周易》经纶治国论

余敦康:《周易》与管理学(打印稿)

周志礼:《周易》中的宏观管理思想

杨宏声:《周易》是一部“管理”之书

“管理易”——当代国际“中国热”的一个聚焦点
从《周易》看中国管理思想的发生过程

(本文原载《企业文化》2、4、5期)

周易与管理科学十论

丁 善 懿

本人 1986 年冬和 1987 年春有幸在 40 年后重访北美九城,除与 20 所高等学府的故旧新知进行学术交流和专业讨论外,还广泛接触了易学界人士,对他们钻研范围之深广、研究成果之博大,极为钦佩。海外的易学即我国古老的易经,想不到萌芽生根于中国,却在几千年后的异国他乡开花结果;使我不仅想起中国的四大发明,在西方世界获得大发展的史实。今日的中国大地已非昔比,百花齐放的艳阳天,也该使祖国这朵光辉灿烂的鲜花,重放异彩,为祖国服务。

一、易学的演变

早在公元前 4498 年,传说炎黄的祖先伏羲氏就根据宇宙间大自然的法则发明了易经。源远流长,绵延至今已有 6400 多年的历史。

自伏羲创制先天阴阳八卦后,由其爻象发明了人类原始的衣服、工具、舟船等,中华民族逐渐步入文明时代。

商纣时期,纣王囚文王姬昌于羑里七年,在先天八卦基础上始制后天八卦,成为周易六十四卦,使易经成书。现代尖端电脑科学,其“0”、“1”二进位法与易经之六十四卦的排列方法不谋而合,可以说易经与电脑都是二元数学,电脑原理来源于中国古老的易经是毫不为过的。易经是日久弥新的科学,是当今世界唯一具有强大生命力的古老科学。

春秋战国时期，孔子进一步完善了易经，列为儒家众经之首。由于易经能在不变之中显出动态和变态，即天下事物没有永远不变的，也没有永远变动而无休止的，从而得出“穷则变，变则通，通而久”的辩证观点，并形成具有重要价值的哲学体系。

春秋战国以后的历代著名学者大多研究易学，魏晋时期《周易》是三玄之一；宋明理学开创者之一的周敦颐，就是从研究易学开始的；至于明清之际的王船山，也有专门研究易学的著作《周易外传》。粗略估计，从战国到清末，易学著作约有300种，3000卷左右。

易学对天文学、原始化学（炼丹）、医学和气功等都有深刻的影响，并且对中国人民的精神生活更有深广的影响。不仅儒释道各派研究它，而且2000多年来，在民间一直把“易经”和《易传》作为儿童的启蒙教本之一。

公元1913年，德国人Richard·jWilkelm向京师大学堂（北大前身）劳乃宣校长学习易经后译成德文，于1923年出版。以后美国人G. F. Baynes又转译成英文，于1949年再版。

欧洲哲学权威C. G. Jung在再版序言中有一段中肯的评语：

“谈到世界人类唯一的智慧宝典，首推中国的易经，在科学方面，我们所得的定律，常常是短命的，或被后来的事实所推翻，唯独中国的易经，亘古常新，相延六千年之久，依然具有价值，而与最新原子物理学颇多相同的地方。”

近几十年来，欧美、东南亚、日本等国的学界相继成立易学会，并在大学成立易学专业，研究范围已由纯理论走向应用科学的领域，涉及数、理、兵、医、艺术等科，而且已举行过两次

国际学术会议。第一次在美国纽约，第二次在台湾台中。去年在日本东京举行了第三届。本文目的之一，也在于使易学故乡的我国易学界、教育界能急起直追，积极参加世界易学研究行列，不能再闭关自守，抱残守缺，重蹈发明在我、发展应用归异邦的覆辙。

二、易学与相对论

在爱因斯坦狭义相对论问世以前的科学界，对时空观念都是按照牛顿的思想模式，即认为：

- 1、时间是绝对而独立存在的。
- 2、空间是绝对而独立存在的。
- 3、物体的质量也是绝对而独立存在的。

这就是说，时间之久暂，距离之大小和物体之质量都不会因观测者之位置或量度方式的不同而有差异。

19世纪后期，实验物理学家发现了光速的不变性，即光速的量度值为定值，与观测者和光源之间的相对运动无关。牛顿的时空观念对此现象难以提出圆满的解释。

爱因斯坦在承认光速的不变性前提下，对牛顿时空观念作了一番探讨和修正，得出如下结论，即赫赫有名的“狭义相对论。”









- 1、时间会因为运动而“膨胀”。
- 2、空间会因为运动而“收缩”。
- 3、物体的质量也会因为运动而“变大”。
- 4、速度的合成“一加二不等于三”。
- 5、质量与能量可以“互相转换”。

相对论比牛顿理论虽进了一步，但还有难以圆满解释的问题。如有名的“双胞胎”问题即为一例，设“双胞胎”的甲乘太

空船外出旅游,待其返回地面时,就地面乙的观点而论,甲应显的较为年青;反之就甲的观点而论,乙应显的较为年青。显然,这是不可能的。

引用广义相对论的解释均认为甲应年青些,理由是太空船折返时必有加速度,而加速系与重力场等效,而在强大的重力场中,时钟的运转(包括生物机能的活动)会变慢。很明显这一理由是不能成立的,因为假定折返加速度为无限大,则折返时间为无限小,即使时钟停止运转,其停顿时间为无限小,可以忽略不计,及至达到返航的正常速率后,时间便不会再有实质上的变慢。

用易学的相对性原理可以弥补相对论之不足,从而作出较圆满的解释。牛顿只看到时空的不变易性;爱因斯坦虽看到时空的变易性(即相对性)并把相对论完全建立在两个参考系的相对运动上,但只注意到两个参考系互相离远时的现象,而忽略了相互趋近时的现象。当趋近时,时间不是“膨胀”,空间也不是“收缩”,实际会得出时间会“收缩”,空间会“膨胀”的相反结论。从以下八卦符号与二进位数的关系可得出易学的相对性原理。

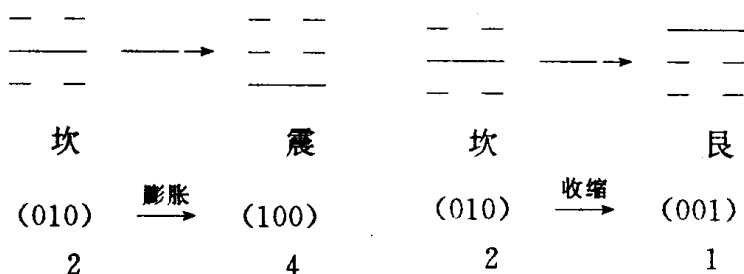
八卦	坤	艮	坎	巽	震	离	兑	乾
符号								
二进数	000	001	010	011	100	101	110	111
十进数	0	1	2	3	4	5	6	7

从上和下两方向看,乾、坤、坎、离四卦的符号相同,是为卦相的绝对性。而巽、兑与兑、巽;艮、震与震、艮为卦相的相对

性。

运动的流体与静态的流体，性质是不同的，运动的电荷与静态的电荷，其性质也是不同的，这是学过流体力学与电动力学的人都懂得的道理。时空也是如此，运动的时空与静态的时空，性质也是不同的。牛顿见到了时空的静，爱因斯坦见到了时空的动，都只见到时空的一面，皆有偏颇，故均不能运用于广泛的事物。而用易经卦相就可全面的解释明白了。

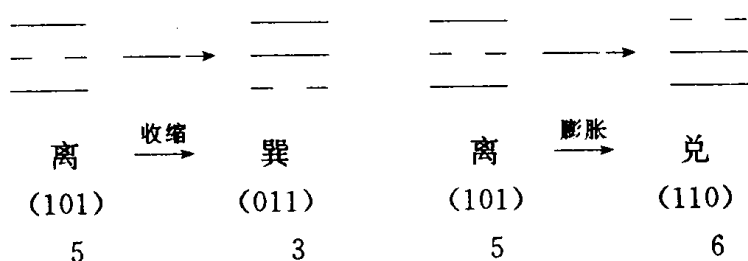
坎卦有时间之象，静态时表象为 2，运动时（设向左），当其与观测者互相离远时，设到达震卦位置，表象为 4，即“膨胀”之象。与震卦有相对性为艮卦，趋近时表象为 1 即“收缩”之象。其图解如下：



以上为坎卦的运动，表象时间的膨胀（远离）与收缩（趋近）。

离卦有空间之象，静态时表象为 5，向右运动时，当其与观测者互相趋近时，到达兑卦的表象为 6，即“膨胀”之象。与兑卦有相对性为巽卦，离远时表象为 3，即“收缩”之象。

其图解如下：



以上为离卦的运动，表象空间的收缩（离远）与膨胀（趋近）。

由上面所述可知，爱因斯坦认定光速 C 对观测者为定值，且为速度之上限，无论相对运动为相互离远或趋近均应如此。否则便会有虚质量、虚时间及虚长度等的出现。事实是，当相对运动为互相离远时，观测速度上限为 C ，但趋近时则不然。用易经阴阳对偶性及卦象对称性所得的时空膨胀因子、速度转换关系、时空坐标转换关系、质量膨胀因子、质能等效关系等，虽均与爱因斯坦的不同，但符合实际的真实情况。所以相对论不能解释的自然现象，辅之以易经的卦象，就可以圆满地解决了。从这一意义上说，相对论来源于易经也是未尝不可的。正如易经上所说的：“一致而百虑，同归而殊途。”

三、易经与科学管理

易经是一部研究变易原则的书，它是一切道理的根源，学会易经不仅可以减少失误，而且能够增进管理的效果。管理哲学影响管理方式；由创新管理逐步演变为目标管理；由人事管理而到现阶段最被重视和最实用的和气管理（又称经权管理）。易经第七卦和第三十七卦均提到管理是由管人、理人到安人，形成生生不息的管理正道。安人可以引发职工有效的自觉，能使他们专心、放心、安心和真心实意地为组织服务。从管

理是设立并维护一个企业的内部环境这一意义而言,易学能使在这个环境工作的个人都能有效地发挥集体合作的功能,以达成共同的目标。现代管理是两个或两个以上的人结合在一起时,为了完成他们之中任何一个人都不能单独完成工作所展开的活动。在促成有效分工与协作,促成资源的有效结合和使用,都需要进行管理;而且管理本身也是一种资源,是介于其他物质资源之间的一种实务。科学管理贵在实践,从实际施行去体会,去调整和配合,去了解复杂事物的变易。实践要以知识为基础,易经是掌握基础知识宝库的金钥匙。易经包括象、数、理、气四要素,而近代管理科学中崭露头角,被视为最先进的电脑管理只占有易经四要素中“数”的一部分。由此可知易经的博大深广和包罗万象了。下面将从十个方面谈易经与科学管理的关系。

太极——太极宇宙是一元的两面,以整体言即大地,以个体言即阴阳。其它真伪、善恶、有无、奇偶、虚实、爱恨、均是一元派生的两面。宇宙是太极,国家、企业乃至个人都是一个完整的太极。在企业管理中,管理者和被管理者的相处,产生既相对又互补的运动观,一物之进必是另一物之退才能产生均衡中和。管理者只有认清太极原理,才能在管理下属和处理事务过程中,自觉运用太极圈中阴和阳的容忍和进退现象。不能以达到最大利润作为经营管理的唯一准则,而忽视人类本能的自尊感和价值观。而是承认任何人都是一个太极,他本身是融和的,待人要因人而异,始终维持其自尊,使组织充满和气,太极完整,生生不息,繁荣昌盛。所谓和气生财就是这个道理。

两仪——汉字的“中”是太极演变而来。易有太极,乃生阴阳两仪。阴阳的观念可用于很多事务,管理也不例外。在管理

学中有以人事或以生产为中心的管理,也有以放任或以骑墙为中心的管理。时至今日,最有效、最符合易理的管理方式,莫过于管理者(设为阳)与被管理者(设为阴)共同参与的中道管理。这种管理概念,西方叫做品质管理圈,也有称为中庸管理,是现代最实用、最有效的管理法。日本企业界大都采用这种方式,所谓“拿中间而照顾两端”;上中下一团和气,老板放心,经理称心,劳动者热心。品管圈可定义为:现场人员自动自发地参加品质管制活动,凡工作性质相似的作业人员组成小组,定期集会参与讨论,并同心协力以创新思想热心鉴定,分析和解决有关产品品质及其它现场的问题。这种品管圈是采用易经“致中和”原理,符合八卦中乾卦的“安人”概念。

三才——天、地、人合成三才。天人合一构成哲学思想;天地合一构成科学思想;天地人合一形成哲学与科学以外的数学思想。管理科学的思想基础属于“三才”范畴,强调善用四M资源,尤其是劳务或人力资源的运用。生产资源包括机械设备、原材料、制造方法和人力劳务四项,因各自的英文字母首字为M,故称四M资源。操作者负责前三项,管理者还要加一项,即管人理人安人。不仅如此,还要在上级和下级之间建立良好的人际关系。易经第十卦启发管理者要心物一体,善用人才,使企业内部上下同心协力,彼此有充分沟通方有企业之振兴。管理就是领导。要职工做你要他做的事,而且能按时乐意去完成。怎样才能做到这样呢?这就需要领导者了解管理上三件既分不开而作用又不相同的要素:即需要、目标和行为。企业通常有三种需要,这就是①满足生产的需要;②满足个人的需要;③满足组织的需要。若要职工有好的表现,有高的生产力的行为,单靠拟订目标是不够的,应该有效地从满足

三种需要着手。要克己安人，知人善任。就是要有行为的作用。

易经有三义：不易、变易和简易。把三义用在产品制造方面就是科学的管理。大凡某种受群众欢迎的产品，通常都具备六个条件，即：①安全可靠；②性能先进；③外观漂亮大方；④舒适；⑤经济；⑥耐用。这是不易的原则。产品力争上游、变化革新、精益求精，这是变易的措施。至于产品的宣传，要介绍使用和操作的简单方便，才能有效推广，这是简易之义。前面提到的经权管理，也出自三义。“易”是永生，是生生不已的；“经”就是管理之道，是管理的终极目标，是指导管理活动的法则和政策，是不易的常道（包括变易中的不变部分或原则）。“权”是变易部分，就是变化，变通。变易是特殊性的通变。掌握经权之道，便能应付有所变和有所不变的部分，管理上必能达到“致中和”的境地而使企业兴旺发达。

四象——易经的阴阳符号分别为— —与——，配合起来有四种变化，即老阳、少阴、少阳、老阴，称为四象，也与管理有关。

管理者的职责范围总的来说有两方面：①建立良好人际关系；②设法安人及解决不能避免发生的问题。要建立良好关系的基础在于四点。即第一让每个职工知道他本人的工作应如何进展；第二该表扬的应及时表扬；第三预先告诉职工各种影响他们自身改变的因素；第四知人善任。如此，才能充分发挥每个职工的专长。但当一些不可避免的问题发生时，要采取慎重而果断的解决行动。所以可以归纳成管理者必须具备的“二知四巧”素质，即工作上和职责上的知识；领导、教导、方法和安全的技巧。

易经第二十个卦启发我们在解决任何问题之初要观察审度

(中医看病时的望闻问切四诊法也是由此卦引申出来的)。当管理者面对问题时,要先定下解决问题的目标,这便是“经”。然后考虑时空四时的四象环境来用“权”以求通权达变。还要考虑四点即把握权不离经,考虑内外环境的变易,准时适度和因时制宜。在解决问题时也要注意四点,即搜集事实、审度与决定、采取行动与考察结果。就是说凡事都要善始善终,不能虎头蛇尾。

管理者的领导方式也可归纳成四个字:安、和、乐、利。所谓“安”是要使大家心安于事,一切有安全保障感。“和”就是致和,使人际关系达到和谐之境。“乐”是大家喜气洋洋,皆大欢喜。“利”透过理性的观念,合情合理的追求利润。

易经六十四卦离不开位、时、中、应的基本观念,它给人们提示了宝贵的管理价值。“位”指空间的变化,没有固定法则,管理者要考虑职工的基本需要不同,目标不同,立场也不一样,如何把复杂的群众团结起来。“时”指等待时机,不失时机的乘时以赴(因空间的变化可用人力来变通,而时间的变化有时难以挽救)。“中”指居中,待人接物处事均要以诚,诚心对人,有时虽失时空,仍不愧为堂堂正正的管理者。“应”指感应,双手合拍才能传声,宇宙间阴阳缺一不可,只有互相以诚,才能双方感应,而后可万物化生,百业兴旺。

五行——宇宙间万物的活动,均有其基本动态,它可用易经的金木水火土加以说明。

管理动态必须具有五种职能。计划、组织、人事、指挥和控制。经权管理特别注重个人的教育水平和修养发展。计划、组织领导、控制和训练的职能属于“权”,是易经的变易部分,但运用时不可离经叛道,胡乱求新求变是会危害企业生存的。要

强调协调管理。

奥妙的五数在易经中是始于一，分为二，通于三，由三再分阴阳而成五。五数的应用很广，管理学也不例外。管理幅度原则的控制以五人为最适宜，五人小组的互助活力最高是社会学公认的，也是最能充满活力的灵效小组，日本和西方企业的生产基本单元大都用五人数。

六爻——六爻的时位，按一、二在下居地位；三、四居人位；五以上居天位。六爻卦气的发展是由内而外，由下而上，由左而右的。日本的管理符合由下而上的六爻管理。

一切数据、决策、信息、沟通…是由下而上、由内而外、从基层反映到上层。美国一般高级管理者的兴趣仅是生产、销售和商品的消费；重视资源的使用，不断追求有形财富的积累。因此高级管理当局要下属自由发挥去管人、理人而不制订条条框框。只要能达到目标，就可获得合理待遇；但如达不到目标，就会毫不容情地解雇，是一种非常现实的经济管理制度。东南亚国家和台湾的管理，受易经天大，地大，人也大的传统精神影响，企业内部管理者和被管理者都一视同仁，希望大家都成为自觉自发的，不违规矩的伦理人，主动关心企业的生存与发展。高层、中层、基层各居天人地爻位，中层管理者是第一线管理人，地位十分重要，故在选拔、培植和派任上对企业的兴旺关系极大。

七政——西方易学家把易理归纳成七种实用原理：

1)变易是顺应自然的变动。

2)一切动态均周而复始，不因自然变化而有所改变。

3)万物都在变，但六亲的地位和关系是变易中的不变部分。

4)变易的常规是人性被信任的基本准则。

5)变动是循序渐进,有条不紊的。

6)变易有其一定的轨道或常规。

7)变易要顺乎天理,即顺水行舟,切切不可逆天理而行事。

七数带有周期的意念,每周有七天,地球有七大洋,太阳有七色,动物受胎的孕育期均为七的倍数等。以上都可供管理者参考。

八卦——伏羲氏创制的天、地、雷、风、水、火、山、泽八卦,代表初期人类对自然现象的认识。殷商末期,周文王把六十四卦排列次序,系有卦名并提示全卦意义的卦辞。周公作爻辞。孔子为显示每个卦爻的意义而作十注,以解释和推论来发扬易道,从此由神道引至人道,使儒家思想和自然现象的天道结合。没有孔子的书评,后人是很难了解易经的深奥含义的。易经上下经共六十四卦,包罗万象,其各卦的象数理气变化更是错综复杂,可以给管理者提供宝贵的原理和实践。其中有代表易经思想的、有农业卦、旅行卦、战争卦、婚姻卦…等。这些启发性的卦例是能供管理者参考的。举乾卦为例,该卦特别强调管理者需要经过有计划培养,锻炼和发展,方可登上高位,但若凭高位而刚愎自用,独断专行,不按天同德与人同情行事,便会脱离群众,导致失败。又如十一卦、四十九卦和三十八卦均教导管理者要劳、资、上、下,阴阳相交,发生冲突时,应各自退守和平相处,求大同存小异,千万不能激化矛盾;领导者要尽量克己安人,先教育、指引、规劝,不到万不得已时,不采取纪律行动。西方管理工作的“四E”安全法与泰、革、睽三卦的意义是吻合的。当工地常发生意外时,首先应调查研究,弄

清真象，然后给事故当事人以训练和教育，同时拟定安全规章，明文规定遵守，最后还要经常提醒，激发大家遵守安全规章的自觉性和热情。

九宫——现代象征文化的图书二字来源于古老的河图、洛书。洛书乃龟背上花纹。相传伏羲氏是见到河图洛书之后而制成先天八卦的。洛书上有九宫宫位，堪为易理堪輿学之鼻祖。人日出而作，日入而息的传统与办公楼、工厂、住宅有密切关系。堪輿学对厂址场地的选择布置，尤其是对动力的经济性有参考价值。管理者对职工积极性的激励有两方面：一是工作本身，二是工作环境。人的积极性发挥是企业的精神动力。人的动力可以左右其他能源动力的经济性。人体中约有 5.9 公斤血液，血液内含有各种不同物质，其中铁质最多。由于地球的磁场对人血有影响，所以堪輿学能帮助管理者懂得某些方位对劳动者能产生喜爱与忌讳。网状的地下水暗流，在纵横交流处有地气上升，可冲出地面对人体有不利反应（但对猫和蚂蚁有利）。故用九宫方位选择工作环境能促进生产力的提高，不能笼统地认为这是风水先生的迷信。

合十象——上节提到的河图是在黄河发现的天球仪模型龙图上的数字几何图形的简称。河图的数字到十为止，却包括无穷无尽的数字。零数以下是负数，零数以上是正数，从无生有，所谓“一生二，二生三，三生万物”。三之内涵有奇偶阴阳，五是生数之终，合两五而成十全。佛家双手合十为礼，以求十全之境，即求全福。全福有效的管理可归纳为以下八条结论和十大好处：

八条结论是：

1) 以人为中心的管理。

- 2)是经权易理的管理。
- 3)有高生产力的管理。
- 4)中道中庸的管理。
- 5)采用民主方式的管理。
- 6)理性自觉自发的管理。
- 7)目标管理。
- 8)和气管理。

十大好处是：

- 1)愉快的工作环境。
- 2)胜任的工作分配。
- 3)适度的安全保障。
- 4)同仁融洽的合作。
- 5)合理的工资制度。
- 6)完善的退休办法。
- 7)适宜的升迁机会。
- 8)充分的康乐和福利设施。
- 9)合理化的生产管理。
- 10)带人带心，群众欢迎的领导。

(本文原名为《中国传统易学与现代科技管理》，转载时删去了第四、五部分。原载段长山主编的《周易与现代管理科学》第153页(中州古籍出版社,1991年10月)。

从《周易》与《中庸》中撷取管理思想

周止礼

古人说《中庸》一书，道出于《易》。又据古人说《周易》乃王教之典籍。清康熙帝在《口讲易经讲义》中说：“有观民设教之方；治世治身之法”，因此管理经营之理，亦为《周易》所具有。

因为管理是一种实践，管理的历史与人类自觉活动史同年，有人类文明就有它的存在。《周易》成书是在古老之时，它是继夏朝《连山》、商朝《归藏》之后而形成的，如流传至今的《周易》。虽然《连山》亡佚，《归藏》只存残简片文，但是它是集夏、商、周三代，炎黄祖先智慧之结晶，古人说它是王教之典籍，那不过是它的一面。

古人说《中庸》一书道出于“易”，是“易”的纲要。本文是从“易”与《中庸》中勾索有关现代化企业管理可资借鉴的哲理。另外则是我重新体认祖先遗留下来的智慧结晶。

《周易》与《中庸》是儒家经典，其中所含哲理达到高层次，是企业家在经营上应具备的基本信念。证以亚洲“四小龙”在经济发展的飞跃成就，多从儒家经典吸取了不少养料，《中庸》作为管理学上的哲理探讨，过去没有人来作，现从“易”与《中庸》中选出主要哲理供管理者——企业家结合实际，采撷典要，利用这项无形资产——管理哲学，是现代企业发展所应借鉴的。

《中庸》是从《礼记》分出来的，约在汉朝时出现了《中庸》

的单行本，到宋朝时朱熹以一生精力粹集于注《四书》，《中庸》是《四书》中的一部，《中庸》一书开首说：“天命之谓性、率性之谓道，修道之谓教。”用现代语来说：天所赋予人的气质叫本性。遵循本性去处世做事，叫做正道，修明循着本性的正道，使一切事物都能合于正道，就叫教化。《中庸》道出于《周易》，与易理是相通的。在此举《说卦传》为证。“昔者圣人之作易也，……和顺于道德而理于义，穷理尽性以至于命。”简单的说来说是：从前圣人创作《易经》，是穷尽幽深的……和顺于道德，调理好合谊的事理，来穷尽事物道理，竭尽天地的本性，来探讨天的本性事理，使一切行为无不符合天道的目的。前面引《中庸》开首三句话，从古以来共认为是治世的准则，也是管理的原则，或者叫经营的根本，在《中庸》书中叫“大本”，管理学上来说第一是人，《中庸》是由“大本”达道，然后进到中和。管理是指协调人的活动，所以先从人的本性谈起，以求达到正道，在此先谈道，中和等详见下文。按《中庸》所指的道是正道，即是要遵循人的本性去处世做事叫正道，或可称为常道，但这比较抽象些。这“道”又从哪里求呢？在《中庸》中又说：“道不远人，人之为道而远人，不可以为道。”这是说，道是离人不远的，人们好高骛远，反而使道与人离远了，那是不可以说道的。道不远人，是容易知晓的，《周易·系辞》也如此说：“乾以易知，坤以简能，易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功，有亲则可久，有功则可大。……易简而天下之理得矣，天下之理得而成位乎其中矣。”这是说乾为天昭然运行于上而昼夜就分明了，这是容易使人了解的。坤为地浑然化成万物，是以简易其功能的，容易就易于知解。简易则容易遵从，容易使人了解则就会使人亲附；容易遵从，则行之有功，……《周易》的道

理是如此简易，而能包含天下的道理，则能与天地并同，而成就为不朽的名言了。“道不远人”因道在人身，说起来普通，所以为人所忽视，反映在管理哲学上，也被认为老生常谈，不屑一顾。《中庸》所申明的，道不远人，是说道与人身之意，道本自然，原在人身，为什么将一块精金，放置不顾呢？就是背乎人生日用之常，另求一道。专重幽玄难明之理。如司马迁说：“白圭乐观时变，故人弃我取，人取我与，……吾治生产，犹伊尹，吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣”司马迁讲白圭经营之术，《史记》所记简而失详，不具体，要想运用于管理上产生效果，可以如白圭所说：有随机应变的智慧，当机立断的勇气，取舍的决心，和恪守不渝的毅力，不具备这四点，白圭就不传授给经营管理致富之道。白圭不传授的是什么呢？司马迁没有说，我认为当是《中庸》所指的正道，这是主体，白圭所说的是附件，主体是人。《中庸》所说的人性与正道，都看似平常而实含精微奥妙的内涵。能从道来悟出哲理用在管理上还是日本，日本崇儒一直不衰。如中岛是日本首富，是世界富人第27位，他主持的平和工业社，产量虽低于丰田汽车公司，但利润却高出丰田的二倍。他的经营秘诀是：劳资信任，顾客本位，研究开发。这三条以言乎浅，是日常平凡，因为平凡，所以使有的人认为不屑知，不屑行，可是深究起来，就会觉得此三条定会有微妙之处。为什么看来似老生常谈的日本中岛健吉的企业成功秘诀三条，有的人据此以取得成功，有的人也知道的很清楚，但未取得成功。关于这件事，我从《中庸》找到了说明，“子曰：道之不行也，我知之矣，知者过之，愚者不及也。道之不行也，我知之矣，贤者过之，不肖者不及也”。

古代有的学者将“道之不‘行’”，行字改为明，两者皆可，于全文并无差异。这几句话是说，我知道之不行的原因，明达的人过于明白，以为平凡不足行，愚者又不懂其至理；第二，贤者能力优强，以为道不足行，不肖者能力薄弱，以为它不易行。这是不行或不明的原因。在“行”来说：劳资信任，怎样使劳资两方如何处中，即是处在中宜之点上，取得劳资互利，团结一致，企业定然发展，顾客本位，有的人则认为这是谁都知道的事，哪还用得致力去做，乃过于明白，认为不足行。研究开发方面，也有过与不及问题。研究开发超“过”市场与社会的需要，如豪华与昂贵，跟不上即是“不及”，市场需求，也造成失误，两者都需要掌握好，不然是把精金点成顽铁。

在劳资信任方面，《中庸》也有可借鉴的地方。“诗云：伐柯伐柯，其则不远，执柯以伐柯，睨而视之，犹以为远，故君子以人治人改而止。”前两句是《诗经》第三卷《豳风》诗云“伐柯伐柯！其则不远”。按旧柯短如其短，旧柯长则如其长，其法则不远，故易知，所以说“其则不远”就在眼前。如果人们执着斧来削另一斧柄，斜着眼睛去看，还觉得远，那是偏差错误了。所以君子只拿别人能知能行的自身本有的道理做法则，去叫人改正就可以了。

一个企业管理者，只能拿职工能知能行的自身本有的理能，来规划出管理条例，这样施行起来不单没问题，效果也会是好的，职工倘有过失，改正了即可以，如果在管理条例过细又繁，则就是苛求，不合《中庸》的道理。

管理是一门科学，它总是按经济规律办事。《中庸》有许多章的文字，颇能道出“法乎自然”的经济规律，如“唯天下之至诚。为能尽其性，能尽其性，则能尽人之性，能尽人之性，则能

赞天地之化育，可以赞天地之化育，则可以与天地修矣。”这几句话是说，惟有天下有至诚的圣人，能够完全施行到他天赋的本性极致，能尽他自己的本性，就能尽知他人的本性，能尽知他人的本性，就能尽知万物之本性，就可以赞助天地间万物之化育，能襄助天地间万物之化育，就可以立于天地之中成为第三者了。

“赞天地之化育”就是人力襄赞天地之化育，使其无过差，即在发展经济中不能造成人的生存环境的生态失去平衡。换句话说，就是使天地之化育受人力的约制，使之不害于生态平衡。我认为这与《尚书·大禹谟》：“地平天成”，和《荀子·天论篇》：“制天命而用之”，意思是相同的。水在生态经济中是最重要的，地球表面有70%是水，虽然地球上水是多的，但人类需要的淡水资源日缺，合理利用与保护水的资源，是我国经济发展的主要课题，所以《中庸》“赞天地之化育”是值得我们深思的经济规律。当然要使天地之化育受人力的约制，使生态得以平衡，则要人能尽其性，发挥人的优越性，在企业中也尽量发挥出别人——职工的本性。至于物性，因它同属天赋，故尽物性则也没有什么困难，掌握自然规律就能尽物之性。如此可以襄赞天地的化育了，正符合《中庸》所说：“致中和天地位焉，万物育焉”。由‘诚’作到尽人之本性，作到完美的地步，使天地万物皆得其所，畅其生机，这种完美就是做‘中和’了。在国家和企业的工作没有过左，也未偏右，恰到好处的按照事物规律的管理，即是中和。

所谓“能尽其性”的“性”，在《中庸》书中有一句话解释说：“自诚明谓之性”，这句话是说，由本诚而自然明善，是属于天赋的本性，由明善而属于真诚，是属于人为之教化，有了诚就

能明白道理，能够明白道理，也就能作到诚了。简单来说，由心诚而自然明照一切，就叫做性。朱熹在《中庸·章句》注此句说，性、天道也。所以尽其性，亦就是顺乎自然法则。因此孔子说：“取法乎天”“天何言哉？四时行焉，万物生焉，天何言哉？”“法乎自然”会使“万物并育而不相害，道并行而不相悖”，乃自然的经济规律。

“诚”字在《中庸》又引伸到另一功用与权能上。“凡为天下有九经，所以行之者一也”。（一即诚）接着说：“凡事豫则立，不豫则废，言前定则不，事前定则不困，行前定，则不疚，事前定，则不穷。”这是说，任何事情，事先有准备，就可成功，没有准备就会失败，说话要有准备，就不会理由站不住，做事先有准备，就不会遇到困难，行为先有定夺，就不会出毛病，做人的道理先有定则，就不会行不通了。《中庸》道出于《周易》，此处引的更把《周易》中的两句话，有进一步发挥，如：“拟之而后言，议之而后动”，是说我们在社会活动中处事应物也应当拟测揣度之后，才可发为言论，拟测探讨周详后，才可以有所举动。意思是叫人慎重。

从《中庸》与《周易》所宣示的作人治事原则，引用于企业管理上，我想应当是以下的几点，要有周详的生产计划，预见可能发生的困难，研究排除或扭转的办法。

《中庸》在“诚”字上说的周到而细致，如：“在下位不获乎上，民不可得而治矣，获乎上有道，不信乎朋友，不获乎上矣，信乎朋友有道，不顺乎亲，不信乎朋友矣。顺乎亲有道，反诸身不诚。”以上是说：在下级的员工得不到上级信任。也就是没作到取信于上，就不能管治所属的下级，如果得上级信任，而得不到朋友信仰，也没有人从旁吹嘘，上级的信任也难以得到。

取到朋友信任，与孝顺双亲有关，应当反省自身有没有诚意。以上《中庸》的几句，也是源出于《周易》，如：“履和而至，谦尊而光，”是说：按履字古与礼是相通的。能和顺人情，处世和睦，是我们处世作人所应遵循的准则，谦虚待人，则容易得到他人的敬重，在工作上的前途是光明的。

“自诚明谓之性”《中庸》的这句话，前文中曾简释过，即由本诚而自然的明善是天赋的本性。在“诚”与“天”“人”的关系，《中庸》有进一步的阐发，“诚者天之道也，诚之者，人之道也，诚者不勉而中，不思而得，从容中道，”这是说，诚是天道，也就是天生之真理，实践此诚字，是作人的真理，也就是人之道，诚是不须勉强而合，也不须思维而得到，一举一动都会合乎中的道理。

为什么《中庸》一书，其主导思想是“中”呢？。即说明它与《周易》的密切关系，“道出于易”。按《中庸》一书的正确涵义，不是通常所谓的折衷中义，那是歪曲的，片面的，《中庸》一书讲天命性道，说理至精，论道至微，简单来说就是做人的准则，古人所谓的孔门心法。

《周易》的根本思想是“中”，如《周易》中的彖卦：说到“中”的有 35 处，象曰说到“中”的有 38 处。至于散见于全书中，有中字的词组，则更多见，如：正中，时中，大中，中行、行中、刚中，柔中……，《周易》的六十四卦，三百八十四爻，用一句话来概括它，就是“中”，《周易》以中为主导，子思在《中庸》也取“中”之意，至于又用“庸”于书名之意，按庸是用之意，用中是管理哲学，是让管理者，不要好自用，“自用”包括管理者的个性、情感、惯性等，克服了自用，则就能秉公，又能按照事物规律办事。凡是好自用，都不能合众，依《中庸》之理，管理者不只

能合众,还要合乎时,也就是“发而皆中节”中节在管理上是既不能过,也没有不及,过与不及,即是偏了倚了,那都给管理效果起了负作用,取不到管理上最好效果,达不到管理上至善境地。孔子称赞说:“中庸之为德,其至矣乎!”这是赞扬,称之为最高治世(管理)准则。孔子有许多管理思想,反映在《周易·十翼》和《论语》中,宋朝时流行有半部《论语》治天下的话,治天下也就包括管理这一门学问。《论语》中的管理思想,在国外也倍受推崇。如美国孔茨等人著的《管理学》,书中称赞了孔子的管理思想。在日本被称之工业之父的涩泽荣一,是以《论语》加算盘的思想用于经营管理上。并且说:在算盘和《论语》基础上,建设现代化企业;经营评论家伊藤肇《东洋经营学》是以儒家思想为根据来谈企业管理,都(涩泽荣一)一致认为日本经济上成功,儒家思想有其功劳。另一位日本大企业家松下幸之助,也是孔子的崇拜者,也是将《周易》之理,用在他的管理思想上。松下曾将《论语》:“五十而知天命”刊于松下电气公司广告上,日文译为“命知五十年”。开创丰田汽车公司的丰田喜一郎,用于管理上的座右铭:天、地、人、知、仁,知与仁二字即取自《中庸》:“好学近乎知(智)力行近乎仁”,这是儒家所倡导的“学知力行”,好学不耻下问,会增进智力,有了优点能保持勿失是仁,现任丰田公司经理,即喜一郎之子,又在座右铭上加上“勇”字,也来自《中庸》的一句话,“知耻近乎勇”知道不如人,发挥勇于改正的精神。知、仁、勇三个字,确在丰田汽车工业发展上起了大作用,使其在汽车工业行列上,列居前流的地位。

儒家思想是我国传统文化主流。《周易》与《中庸》中的管理哲学,用于发达的国家:日本和新兴工业国与地区的亚洲四

小龙，已取得的伟大成就，传来令人鼓舞的信息，探索其原因，是他们善于运用体会《周易》、《中庸》所阐发的道理。正如《文中子·周公篇》所说：“诗书盛而秦世灭，非仲尼之罪也，易不云乎！苟非其人，道不虚行。”不能将“易”理，发挥融合于现代管理哲学上，那是《周易》研究仍受清朝朴学的局限，和社会上还有人说误认“易”是卜筮，属于迷信之故，因之“易”所孕涵的哲理，乏人研究了。

（本文原载段长山主编的《周易与现代管理科学》，中州古籍出版社，1991年）

中国企业管理模式的构想

成中英

工业革命以后,西方资本主义国家发展过程中,企业有了相对的独立性,对企业管理非常重视。用管理来增强企业活力,加强生产机制,完成生产目标,保证企业正常运转。讲管理,基础是企业组织,企业的组织决定企业功能,企业组织要为完成生产目标、生产计划服务。这就是生产导向。要想把企业的功能发挥得好,要进行工作时间的研究,时间是效率,效率很重要。时间短,产出的多,效率就高。

美国自 20 世纪初开始,有了新发明,提出了企业气候。什么是企业气候呢?就是整个社会的发展、经济的发展对企业的影响。企业本身要适应环境,才能发挥组织功能。企业的生产要考虑到政治因素、社会因素、经济因素。企业家、管理者要多方面吸收社会知识、经济知识,来调节企业内部的功能,包括生产工艺。企业只讲生产,不考虑市场因素不行。生产导向首先是市场导向。企业客观存在一个环境系统,要适应环境系统就要建立企业文化。企业要用企业文化,结合社会需求,去开拓市场,创造出新的生活方式,创造出新的消费概念,创造出新的规范,表现出自己的文化风格。美国麦克唐纳创造的舒适文化,是“快、干净、卫生,有营养,有美感,微笑服务、最愉快的气氛,最鲜亮的色彩。”日本的汽车也是一样,创造出一种小型汽车,“流行式,方便、省油、美好、安全。”用科学技术创造出一

套汽车文化。舒适文化、汽车文化都是企业本身为现代文化、现代社会创造的一种生活方式，一种新的观念。

在美国，在欧洲，企业管理开始是用金钱来鼓励工人工作。金钱、物质作为基础，工人们为获取双薪而牺牲周末。现在，工人需不需要双薪，这要看他考虑是否值得牺牲周末。在这种情况下，不能光用金钱，要考虑其它的生活动力，如荣誉感、工作的兴趣和今后的发展。管理，不只是管，不光考虑到人们的生活因素，还要考虑到其它因素，如人内在的兴趣、荣誉、成就、成长(能学到东西)等，这些都是工作的动力，也是管理要考虑的因素。就是要重视人的发展，解决内在化的动力。有兴趣就会有责任感。这就是人性的管理，社会性的管理，这是社会的需要。

自 19 世纪末到 20 世纪 80 年代，西方管理者们认为是现代化管理要着重于人性的管理，理性的管理，创造出企业文化。50 年代到 70 年代，日本经济发展的成功，给人们新的启迪。日本为什么会成功？它的汽车工业、电子工业都是市场导向，世界市场导向。日本企业的管理也是现代化管理，科学的管理。日本的成功，在于它的企业活力很高，效力很高，能力很强，创造力很大。日本人能够把企业的组织、企业的功能，企业的气候，企业的文化发展到很高的程度。日本企业管理的一般性是科学管理，特殊性是日本的文化、日本的社会、日本的条件，这是日本管理的背景。

一、日本的管理特征是什么？

日本的管理是包容式的家庭化。它能够与外界建立合作、信任的关系来扩大经营。日本株式会社是把家庭观念用在不同性格的人的身上，对参加企业的人有一种包容性。管理者对

它的成员一生给以保障和关心,使他们得到创造、发展。西方的企业,是把企业作为一个联合体,目标一致,兴趣一致,互相关心。日本家庭式企业的扩大是一种连锁体系,西方的企业组织越发展越大,也是一种连锁体系,都产生连锁效应。日本式管理强调平等参与,灵活运用。企业内部虽然有一定等级观念,但能平等地参与讨论,从上而下的征求意见,一旦决定以后,大家都积极执行。组织内的人能随时调动,能很好结合,实现目标。日本企业都有一个质量管理圈,质量管理小组,让工人参与管理。他们很重视人才的培育。上级的人才带动下级人才,做到以身作则。按整体化原则,一批接着一批,不会出现断链现象。

二、日本管理的基础是什么?

日本管理的成功,真正基础是中国的古代哲学思想。日本在明治以前,就已经接受了中国儒家哲学,这个哲学,强调人的一般性,强调人与人的沟通,强调人与人的区别。日本松下公司的松下幸之助说,他的成功秘诀是“至诚如神”,用诚来感动人,这是中国古语。日本的明治维新和株式会社,也是讲究对人力资源的开发,“即知即行”,强调主动创造,这是19世纪日本工业化成功的经验。所以,日本管理的成功是以中国古代哲学为基础。

为什么中国人不能开发中国人的智慧,以中国的文化资源,作为现代化管理的基础?现代化管理主要是两个东西:第一是开发知识,第二是建立智慧。知识是科学的研究,理性的考虑;智慧是文化的完善和人力、人理、人性的开发,知、能的并发。搞发明,在日本是走模仿——改进——创新的路子。智慧是什么呢?是把一些周围成功与失败的经验作为参考,达到

使问题灵活解决。智慧要把很多知识组合在一起,把知识、经验和具体的情况结合在一起。智慧是关系之学,是把对外界世界的知识加上特殊情况和问题,与我们认定的目标结合在一起,使知识用在具体的事件上面,来解决我们要解决的目标问题。这就涉及到决策、计划、价值、概算,还有主体参与。如何开发人性,达到动态的和谐,这正是中国古代哲学的精华所在。

三、中国人的智慧加上中国的哲学思想,可以成为中国管理发展的基础。

只靠科学知识而没有智慧,管理是死板的,不但死板,还会变成一种冲突,西方的东西进来就会形成冲突,例如情——理——法的问题。情是中国人的人情关系,法是西方式的,理夹在中间。情理与法理有冲突,出现了问题,又讲情,讲理,又讲法,那是矛盾的。怎么办?要用中国的哲学智慧解决这个问题。从人的发展来看,人的发展寄于情、理,情发生冲突寄于理。理是共同情,法是共同理。出现问题先用情解决。开始就动法,花费很多时间,造成很多冲突,非常不经济。要考虑经济效益,可以用情解决的,就不要用理;可以用理解决的,不要用法,可以减少许多成本。情不能解决才用理;理不能解决,再用法。“先礼后兵”。情理法整体化,是一个整体的决策。

四、中国式的管理应该是管理科学、管理哲学、管理艺术三位一体。

中国式的管理要有一个哲学基础。西方是由组织、功能到企业文化逐渐演变的,是历史性、文化性、社会性的反映。《易经》可成为中国式管理的哲学基础,这是从两个意义上讲的。(1)《易经》哲学是整个中国哲学的起源。它是从夏商周以后,

到先秦、诸子百家,共同的文化思想的源泉。儒家哲学继承了一种刚健的精神,一种关怀的精神,讲人道。道家讲道,是回归自然。法家讲道要用到政治组织方面,发挥富国强兵的政策。从《易经》到“孙子兵法”有一个辩证的一贯性。道家哲学讲刚柔并用,无为而治,无为而不为、内涵、运转、物为其用,这些都是道家精神。道家精神可以用到人生道路上,也可以用到管理上。(2)中国古代哲学,一是讲究整体化,整体的观点,整体的系统。从《易经》到《孙子》都讲究策略、讲究智慧、讲究系统。整体的系统就是天、地、人、时系统。天地人时系统是整个宇宙系统。整体化系统是人的综合系统。整体化是中国古代哲学思想的一个特色。二是定位化。整体化把一些因素看成一个系统。这些因素在系统内都有相对的定位。例如天地人之间都有相对的位置,能够相互沟通、促进整体的系统化。整体是部分的整体,整体系统是一个相对定位的,保持一种平衡的系统。人和万事万物都是运转的,流动导致平衡,平衡造成运转,生生不息。三是应变。整体系统内部的相对定位——沟通——转化,影响整个系统的平衡运行。这个系统有“应外”“应内”的问题。应变是对系统的内在关系作一个流动——平衡的调整。四是创新。通过应变提高新层次,创造新价值。系统自生生长的过程是一个创新的过程,创新的结果形成新的整体。管理就是整体化——定位化——应变——创新——再整体化的过程。这个过程生生不息。这个管理观点应成为中国企业管理的哲学思维方法。这个系统是一个机体系统,它与机械系统不一样,机械系统是机构的搭配,机体系统是生态的结合,动力是内在的。所以中国人要强调人力开发,要有信心,用积极的思维方式,来开拓古代哲学思想。

周易与经营管理之道

吴铁铸

《易经》，虽是古书，但它阐述的道理，却能给我们的许多工作提供有益的启示。台湾学者孙振声认为《易经》是究天人之际大道理的书。“经”就是道，就是理；天地的大道理，人生的大道理。阐明天理、人道的书，称作“经”，也是一切真理的源泉。因此，他说：“‘易经’仰观天文，俯察地理，中道万物之情；究天人之际，探索宇宙、人生必变、所变、不变的大原理；道古今之变，阐明人生知变、应变、适变的大法则，以为人类行为的规范；这一天理即人道的天人合一的哲学思想，称作‘天人之学’，为我国传统文化的基础，一切学术思想的根源，也是我国传统文化的最大特色”。既如此，《易经》自然亦可为我们的管理科学研究提供很多有益启示。因为管理科学研究要以人为根本，要以“天人合一的哲学思想”为指导。

近来有人说《易经》是高深的应用学、预测学、决策学，从中可以发掘出现代的经营管理之道。学会易经的道理不仅可以减少经营管理中的失策、失误、失机、失败，而且能建立正确的管理哲学，优化企业文化，增强管理效果。

一、易经中特有的术语与管理艺术八字诀

《易经》中使用了許多特有的术语，体现了易学的整体思想，这些思想也是指导管理、人生的宝贵诀道。

(一)位。指位置，是空间的变化，管理者要时刻了解并摆

正自己的位置，在大系统中所处的坐标，只要认清位置、位势、位情才能更好的确立目标，清醒而不是过热的，审慎而不是轻率的进行决策、实施政策。

(二)时。指时间的变化，它包括时间、时效、时机、时序、时轴、环境和条件。要利用时间，提高时效，理顺时序，等待时机，发现时机，捕捉时机，不失时机，乘时以越，因机而动，充分利用把握好时间的瞬时价值，这是管理成果一大要诀。

(三)应。指感应。宇宙间阴阳缺一不可，同性相吸，异性相斥，万物都是相应相生。管理中的管理者、被管理者、环境这三体就是相互感应的，相互作用的，相互联系的，只有相待以诚，才能双方感应，而后万物化生，百业兴旺。管理中的人本原理就是要强调激励自身的潜力，发挥人的主动性、积极性、创造性，同时要用环境力、权力、影响力、凝聚力、通过教化、感化、同化，潜移默化达到感应的作用，发挥政治思想工作的威力。

(四)中。指居中。对事物采取中庸的态度，不过偏、不过激、不过冷、不过热，要适度，而不过度，待人接物要以诚相待，以爱相待，以和相待，使管理能达到“致中和”，人和、可协、谐和、协调，协同、协力的进行管理。要严而有格、严而有度。

(五)正。《易经》中强调“得正”，“当位”。管理中时刻离不开“正”，要求公正，正派、正直、正当、身正，“心正”、言正，“正己”、“正物”。如孔子所言，“政者，正也，子帅以正，孰敢不正！”。“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”上梁不正，下梁必歪，党风不正，何以要求世风、官风、学风、商风……正矣？管理者至要的就是要端端正正做人，公公正正从政，堂堂正正处世。岳飞曾指出：“飞正然后可以正物，自治然

后可以治人”，管理者要“治人”，要“正物”，首先要“正己”，“化物先化人”，造就别人先造就自己。

(六)比。就是相比。《易经》中经常强调比，要比较，要类比，有比较才能有鉴别，有判别才能有决策。“比较是医治受骗的药方”，“比较是启迪智慧的诀窍”，“比较是管理决策的技巧”。管理者要学会比较的思想方法，比较的决策艺术。

(七)“承”，“乘”。在《易经》中相邻两爻，上方的爻，对下方的爻是“乘”；下方的爻，对上方的爻是“承”。管理中下级对上级要承上而启下是继承执行、服从、贯彻的职能，必须强调下级顺从上级，微观受宏观控制。而上级对下级有指挥、控制、驾驭、领路导向的职能。要特别强调：乘机而行，乘势而动，乘人而用，“因利乘便”，乘化（顺应自然社会心理生理的变化）而导。同时强调领导者与下级的素质、能力和效用不是加法的关系而是乘法、乘方的关系，他的作用要大得多，要求要高得多。如果好的领导作用是乘法，把群众的创造的数值乘以数倍、百倍，而坏的领导作用是除法关系，也会使群众的创造性降低数倍、百倍。

易学中的位、时、中、应、正、比、承、乘八字，可以继承发展成为管理学中的“八字诀”。

二、管理民众的“六临”之道

《周易临卦》中对国君如何统治、领导、监督臣民提出了“六临”的主张。书中指出：“泽上有地，临；君子以教思无穷，容保民无疆”。地在泽的上面，是居高临下的，临是君之指挥、管理臣民之意。

“临”有六种：

(一)“咸临”。孙振声编《易经入门》认为“咸”是感的意思，

就是以感召来领导人民。高亨著《周易杂论》认为咸应读为诚，与和同意，咸临就是以宽和的政策统治人民。

(二)“咸临”。临卦中有两个咸临。高亨认为第二个咸可能是“威”字之误，此处咸指刑杀为威，咸临是以刑杀手段统治人民，台湾的孙振声也认为是指领导应德威并济，刚毅是必要的。

这两个“咸临”既主张实行宽和的政策，又采用刑杀手段的政治主张。这也是《左传》中载有孔子的一种政治主张。“政宽则民慢，慢则之以猛；猛则民残，残则施以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和”。“咸临”与“威临”相结合，就是宽猛相济，恩威并用的管理方法。

(三)“甘临”。是以甜言蜜语的和悦态度为饵，用诱骗的手段来领导人民。这种方法是不利的，必须戒慎的。但现在强调以“爱心”进行管理还是必要的。

(四)“至临”。高亨认为至临就是亲身管理政治，就是现在强调的深入现场到处走走，亲自接近民众的管理方法。孙振声认为“至”是最高，最优之意，说明领导本身德高、身正又能用贤任能的领导方法。这是值得提倡的方法。

(五)“知临”。知有两意：一是明察，要了解下情，知己知彼，实现明察、明镜，透明的政治；二是“智”。说明贤君明主，本身不必事事行动，要委任下方的贤能，是以智慧监临，领导者要以智慧运用贤能，运用组织，这是最合适的管理态度和艺术。要委让要授权调动下属的积极性。

(六)“敦临”。“敦”就是忠厚，强调领导能够以柔顺的态度，敦厚相待，以诚相待，以爱相待，要严于律己，宽于待人，敦厚而不苛刻，使人民心悦诚服、上下融洽，有政作好。

以上是“六临”之道，对当代领导仍不失其义，需详知之而慎行。

三、经营的“三易”法则

后汉的郑玄说：“易”这个字有“变易”、“不易”、“简易”三种含义，道出了天地、人事、人生的“三易”法则。

“变易”，宇宙万物，人生人事，时刻变化：“穷则变，变则通，通则久”，事物运动变化的“变易”法则是天道、地道、人道以及神道的共同法则，是自然法则，社会法则，管理法则。

“不易”，变化不息的大宇宙，具有法则性，规律性，井然有序，循环不已，有一定的规律可循；变化多端的小宇宙，人的生命运动，也同样具有法则性、规律性，是必须认识、遵循、顺应、驾驭的，所以说叫“不易”法则。

“简易”。由于了解了宇宙的天地法则，可以遵循、驾驭、追寻，小宇宙的人生动向，能够预知，可以规范，所以说是“简易”的。

把“三易”法则用于经营上可以提出“三易”原则：

“不易”。产品要受到欢迎必须具备：(1)安全可靠；(2)性能先进；(3)外观美观大方；(4)使用舒适；(5)经济实惠；(6)经久耐用。这是产品“不易”原则。

“变易”。产品力争上游，变化革新，精益求精，这是“变易”的原则。

“简易”。产品使用方便，操作简单，易于推广普及是谓“简易”原则。此“三易”法则可以运用于管理的各个领域。

四、管理的“四变”之道

《易经》是一部探索宇宙人生必变、所变、不变的大原理，它通古今之变，积万物之动，提出人生知变、应变、适变、不变

的大法则,以为人类行为的规范。

知变。人生、管理都要了解万物动态变化的动向、规律、因果。要认识规律,掌握规律,顺应规律,依靠规律办事和生活。《易经》中的革卦,详细分析了变革、改革的道理,《革卦·彖传》中有:“天地革,而四时成,汤武革命,顺乎天而应乎人,革之时,大矣哉”。这说明一切改革,应当了解、依循自然和社会的法则进行,天地由变革形成的四季变化,作育万物,殷汤王、周武王革命,是依顺天时,因应民心,是势所必然的行动。变革、革命必须了解变革规律,必须“顺天应人”。

应变。自然界和社会一切事物都在自动变化或由人促成其变化,究竟何时变化为宜,要应“时”而变。这里的“时”,包括时间、环境、条件综合的内涵。《易经艮卦彖传》中有:“时止则止、时行则行、动静不失其时,其道光明”。这说明应当止的时候止,应当行的时候行,动静不失时机,前途必然光明。这就是管理学“权变”理论中的应运而变,应机而动,应时而行,应人而革之理。

适度。要适应、顺乎时代、潮流、规律、真理而变,不能盲从、盲动、盲识的瞎变、乱变、滥变。《易经·贲卦》中有:“观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下”。说明要观察天的文饰,以明察四季、时序的变化,同时,观察人的伦常秩序,以教化天下,达成转风移俗的变化。同时《豫卦·彖传》中指出:“天地以顺动,故日月不过,而四时不忒。圣人以顺动,则刑罚清而民服。”所谓“顺动”说明月日运行,四时的更易都有一定的顺序,适应万物的需要,万物才能生长成就。圣人也要顺动,建立制度,推行政令,进行改革。要适应“时”和人民的需要,所以刑罚清简、而人民悦服。这就是管理学中常讲的适应与转化的原

理。在改革中要促成万物的转化，转化必须适应环境，时代的变化。要求高效的转化，积极的适应，积极适应下的转化才是高效的转化，高效转化下的适应才是积极的适应。

不变。万物发展具有某种永恒性的法则，自然、社会、人生也有一些不变、永恒性的法则，不变和变易是辩证统一的，《易经·恒卦》中指出：“天地之道，经久而不已也，……日月得天而久照、四时变化、而能久成，圣人久于其道，而天下化成；观其所恒，而天地万物之情可见矣！”恒就是久的意思。有恒必然有成。对于正道，真理要坚持，就像天地的道理，由于纯正，因而恒久，持续不已。因此无往不利，就像日月，依循自然法则，而能长久普照万物；四季依循自然法则，而能变化永久，生成万物；圣人永久坚持真理、正道，而能教化天下，建立秩序。只有观察，了解这些恒久的道理，才能发现天地万物的真情。管理中有些原则和原理在一定时期是不变的，不能少谋多变，使方针政策左右摆动，“初一十五不一样”。

五、管理的节制、节约、节操的“三节”之道

《易经》中《节卦》提出了节制的美德，节约的思想。《节卦》中指出：“天地节而四时成，节以制度，不伤财、不害民”的思想。说明天因为节制四季才能整然有序，循环不已，节制人的无穷欲望，才能既不浪费，又不伤害人民，并且提出节约的态度有三种：

苦节。“苦节贞凶，其道穷也”。节制过度，节约过量，节操过分，这是苦节，不可以当作常则，是行不通的。

安节。“安节之亨，承上道也”。顺应自然，合乎人情的节制、节约，能够心安理得。

甘节。“甘节之吉，居位中也”。说明节约应以中正的德行，

来倡导使人们认为节约是甘美的。领导能够以身作则，倡导于先，行动于前，才能使人人乐于接受，而能有所作为。

同时，《易经》中指出：“不节若，则嗟若”。说明奢侈浪费要陷于穷困，招致灾难，落得愁眉苦脸，唉声叹气，这种崇节贵俭的思想，对当代的领导和人民，仍是极为重要的，极为现实的。

六、管理者的贵谦思想与“三谦”之道

《易经》中明确提出主张谦虚的思想，《周易》六十四卦中专门有谦卦倡导谦虚的美德，在《周易·谦卦》中特别强调：“天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦；鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦、谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也”。说明天的法则使满盈亏损，使谦虚增益；地的法则，改革满盈，使其流入谦卑；鬼神法则，加害满盈，降福谦虚；人的法则，厌恶满盈，喜好谦虚。谦虚受到尊发放光辉，在卑贱时，也不违背原则，所以，君子能有始有终。这从自然、社会、神道、人道等方面论述了谦则有益，盈得有损。

同时它把谦虚分为三种：

（一）“鸣谦”。有名誉地位而谦虚。谦虚要动机纯正。

（二）“劳谦”。有功劳、辛劳而谦虚。说明“辛劳而不夸耀，有功而不自满，敦厚达到极致。”说谦虚的实质是可骄而不骄，才是真正的谦虚。

（三）“拘谦”。即是施助于人也要谦虚。

后来老子的道德，孙子的战谋，墨家的兼爱，儒家的贵谦，都强调了谦虚的精神。老子提出的“自见者不明，自是者不彰；自伐者无功，自矜者不长”（《老子二十四章》）。充分说明了这一思想，这一美德至今仍需倡导，但在商品经济的社会竞争时代要强调：

1、过分的谦虚，无有实质内容的过谦，不是谦虚而是虚伪。

2、谦虚不是消极的退化，含蓄不露，是实事求是，不夸张，不吹嘘，不自我膨胀的积极推销自己，是竞争所必须的；要积极的有所作为，努力进取，精益求精也是必须的。

3、谦虚是一种美德，它以德服人，以纯正的动机赢得共鸣与爱戴。他热爱耕耘，而不是争功夺利抢收获。

4、谦虚要与实力结合，才能有所作为，无为、无德、无能、无知之人是不好谈谦虚的，谦虚必须以力量为后盾，才有积极实际作用。

对于领导者，企业家有无贵谦，崇俭的品德，对事业成败是不可缺少的。

（本文原载段长山主编的《周易与现代管理科学》，中州古籍出版社，1991）。

周易变易之道与管理治变之理

吴铁铸

华夏文化博大精深，渊源流长，璀璨多彩，四域生辉，在这个辉煌灿烂的文化宝藏中有一瑰宝，有一奇葩，它就是《周易》。《周易》在古代是众经之首，相沿数千年，亘古常新，重放异彩。当今中外学者认为《周易》是“智慧的宝典”，是“天人之学”，是“真善美的科学”，是“中华文化源头活水”，是“我国传统文化的基础，一切学术思想的根源”，当今世界的新科学，如“老三论”、“新三论”、“新新三论”，（全信息论、混沌论、超平衡理论）也包含着周易的哲理与方法、内涵与影子。国际易学学会会长、世界“易学”研究的权威学者成中英教授精当的概括说：“周易是生命的学问、宇宙的真理、文化的智慧、价值的源泉，周易不仅是中国的，也是东方的，更是世界的，不仅是古代的，也是现代的，更是未来的”，“周易是预测科学、决策科学”。这一论述具有深邃的内涵、高远的睿智，给人启迪，发人深思，给我们指出了对《周易》研究的新眼光、新思路。

一、《周易》的宇宙观与管理治变观的基本规律

“一阴一阳之谓道”，此语《周易》中最精辟之论理^①，最精湛之命题，最精蕴的哲理，最精当之概括，说明了“周易”的宇宙观是对立统一的宇宙观，此语是《周易》理论体系论述的核心，全句七个字，但表明了极深的哲理。

（一）对立统一律（正反合律）

“一阴一阳”指阴阳对立又统一，对立物双方彼此对立，又相互联系，相互转化，相互排斥。因此，“一阴一阳之谓道”就是对立统一的规律，这一高度概括，在中国、世界哲学还是第一次，它道出了一分为二、二合而一、变动不居、一体两元的《周易》本体思考方式，如此方能生生不已、能放能收、能分能合、能正能奇、立于不败。

事物一分为二的法则，就是管理中两分分析思维原则。合二而一的法则，“一”就是整体，统一，就是“得一无适”“以一贯之”的思想。这是中国哲学思想的特点和精华。管理中很强调系统管理的整体性原则，重视管理系统要素的整体综合性，过程的整体有机性，效能的整体效应性、强调全方位、全过程、全员性管理。

（二）变易律

“一阴一阳”，又有一时阴一时阳之意，这就说明了事物不仅是对立统一的，而且是运动变化的，一切事物都在运动着、变化着、发展着，这是自然和社会的运动变化法则，变易规律，周易是以对立统一的“变”为第一公理，开展了他的理论体系的开发和推演，可谓是变化之学。当今世界的特点是多变，经营管理的枢要是知变、所变、适变、应变、处变、权变，在变革中求生存，图发展，谋效益，因此变易律对管理至关重要。

（三）和谐律（协调律）

“一阴一阳”既有对立，又有和谐之义。孔子主张阴阳对等而协调。太极图的阴阳相交的曲线就是和谐的曲线。因此周易思想指出对立统一，运动变化又要和谐变动的法则。这也是自然、社会的基本法则。和谐是孔子仁政思想的核心；和谐是中国古代哲学思想的精华；和谐是历史兴替的关键，古代开元

盛世、少康中兴、文景之治、贞观之治，都是和谐政治的结果，和谐是当今世界的至要。英国哲学家汤因比说：“当今人类已掌握了可以毁灭自己的技术手段，同时又处于极端对立的政治、意识形态的营垒，最需要的就是古代中国哲学的精髓——和谐。”未来学家认为：和谐、协调已成为经济性社会整体发展的前提，现代化建设成败之关键，未来只有实现良好协调的国家，才能在世界的未来发展中稳定、领先、兴盛，当今时代的重要课题即如何形成协调机制。协调是管理职能的中心，和谐是管理文化的基调。“和谐就是要企业充满爱心”；协调是一切系统存在的基础。西德哈肯教授在《协同学》中指出：“协调导致有序”。

（四）中庸律（中和律）

“一阴一阳”或一左一右的调整，可取中的准绳。孔子中庸理论，即由此而生。“中”即取中，无过，也无不及。“庸”，即平常、平易、平民、时中、致中、取中、居中的思想即为中庸律。我们在测量一物体的长度，要求其精确度在 $\pm 1\%$ 或 $\pm 0.1\%$ 之中，即为取中的标准。但在处事律人中就常忘记取中庸之道，并不是不求上进，甘居中游，知足常乐，相反周易表明了中华文化思想的主旋律——“刚健自强”的基本精神，“乾卦”中有“天行健，君子自强不息”^②“健”即刚强不屈，提倡了刚健、自强、自爱、自重、向上、乐观的人生观，力求进步造福人民，此谓管理文化的主要精神，企业家的奋进精神。

（五）互补律

“一阴一阳”即阴中有阳，阳中有阴之意。从太极图可看出你中有我，我中有你，互为表里，相需相因，相互依存。说明事物是对立的，运动是和谐的，也互补的。因此有既对立又互补

和谐运动的互补法则。

自然、社会是互补互易的。管理亦应如此，因此管理中有“异质互补原则”、“相互领导原则”、“双向选择原则”、“经济互补原则”、“推己及人的原则”，中国有“己所不欲、勿施于人”，外国有“己所欲，施于人”的原则。

（六）循环律（圆道观）

“一阴一阳”即有阴阳循环往复之意。“终而复始”的循环说，古人称圆道即循环之道。认为宇宙和万物永恒地循环周而复始的环周运动，一切自然现象和社会人事的发生、发展、消亡都在环周运动中进行。圆道观是中国传统文化中最根本观念之一。故有从思维形式看，把中国传统思维最大特征用一个圆圈来表示，甚至在某种意义上，有人把中国文化称为圆道文化。圆道观的展开论述始见于《吕氏春秋·圆道篇》，但圆道思想首次提出始于周易，据考证《周易》之周在先秦及两汉时就有“环”、“绕”、“复”等义，有循环意。《易传·系辞下》中有：“变动不居，周流六虚，上下无常，刚柔相易。”“日往则月来，月往则日来，日月相推而明生焉。寒往则暑来，暑往则寒来，寒暑相推而岁成焉。往者屈也，来者信也，屈信相感而利生焉”。表明万物生生不已正是在日月、寒暑、屈伸，即阴阳往复循环中才得以实现，如此看出循环律是周易论述的重要规律之一。

循环论有其消极的错误的一面，似乎事物发展总是一盛一衰，只管循环下去。而事物变化不是简单循环往复的，而是螺旋式上升波浪式前进，这是否定之否定规律实质。循环说认为变化是周而复始否认事物前进、上升、发展。直线说又否认事物变化的曲折性、复杂性。其实周易的变化观不是上述两者。而是“生生之谓易”。主张创造变化，发展变化。同时太极

图就表示了螺旋前进的奥妙。它是一个旋涡,由旋点、旋线、旋面构成的立体螺旋场,就是太极场。揭示了螺旋的特征。一切事物都以螺旋状存在:生物的基本物质 DNA 呈螺旋状,巨大的宇宙星云呈螺旋状。歌德说过:“生命的本质是螺旋”,斯特格也说:“螺旋是解开宇宙之谜的一把钥匙”。一切事物发展变化都是螺旋上升,说明循环不是周而复始而是螺旋上升循环增殖的。

循环律、圆道观对中国的认识史和文化史也起到有积极作用,对当代科学有着内在的联系。首先,使中国古代科学家对于世界上许多周期性变化,做了细密观察和探索,了解了事物循环转化、相生相克的规律,现今还有人提出,历史将不断重复的波动理论,前苏联经济学家康德腊季耶夫,著有《长期波动论》中强调周期性经济的长期循环,他说世界经济大约在 50 年一次的周期反复着。后来奥地利人美国经济学家西尤倍坦从技术革新角度对这一理论重新评价,从而一举成名。这一理论,强调周期也强调增殖的。

其次,圆道观对形成和加强整体思想,以及偏重综合全面的认识,起到了推动的作用。中国学术思想很突出整体性,耗散结构理论创始人比利时普里高律就指出:“中国传统的学术思想是着重研究整体性和自发性,研究协调和协同,现代科学发展……更符合中国的哲学思想。”他预言西方科学与中国文化整体性、协同性、自发性理解的很好结合,将导致新的自然哲学和自然观的产生。

再次,圆道观为中国古代学者在世界上率先提出信息反馈和整体调节的朴素理论,提供了前提。

第四,圆道是一种特殊的结构,广义讲,稳定的关系就形

成结构，而每一循环圈，必定保持一定的稳定结构。因此循环运动表现为一定的时间结构和空间结构，是一个动态结构。这就形成了结构运转和形式变化的无穷。六十四卦的循环运动就形成了变化无穷的结构。说明一切新事物都是在某种循环结构的变动中产生。这种思维具有灵活性和能动性，给人以智慧启迪，激发人们在无限的舞台上，导演出奇正相生的威武雄壮的感人戏剧。

第五，循环律是动态平衡和自我调节的一种表现形式，所以圆道观促使人们偏重从功能动态的观点看世界，而且强调和谐、平衡对事物正常化的重要意义。这对管理观有重要现实意义。

第六，圆道观总是把事物看成是能自我调节，保持自身稳定的，有独立性的系统。由此圆道观就引来了系统观。这就蕴含着发展成系统观的可能性。当今现代系统科学又出现了超循环理论，它是由德国的生物物理化学家 M·艾根提出的，他观察到生命现象都包含许多由酶的催化作用所推动的各种循环所组成，从而得出系统演化进程，即系统组织由小循环组成高循环，由高循环组成超循环式的发展理论。超循环中可以出现生命现象所据为特征的新陈代谢、繁殖和遗传变异。“超循环理论”是《周易》的简单循环思想的更高层次的升华、补充，值得联系研究。

《易》曰：“一阴一阳之谓道。继之者善也，成之者性也（道德仁义谓之性）。仁者见之谓之仁，知者见之谓之知。百姓日用而不知，故君子之道鲜矣！这一句极生动的说明‘一阴一阳’之规律的重要，用之则可成就万事万物，其中道理微妙无穷，知者见智，仁者见仁，我们日常不自觉在用之，但自觉的深

明此‘道’者鲜矣！”我们在管理中要自觉探索，自觉运用。

二、《周易》的方法论与管理治变的“四易”原则

后汉的郑玄，写有《易赞》，在书中指出“易”字有三种含义：变易：即宇宙万物，时刻在变化。不易：即变化的万物有一定法则性，有规律可循。简易：即宇宙事物有规律可循，有办法可以规范。宋大儒朱熹又提出：“某以为易字有二义，有变易，有交易，……阳中有阴，阴中有阳，便是阳往交易阴，阴来交易阳，两边个个相对。”^③他指的“变易”是指事物的运动过程是一个对立面不断更替的循环变化过程。“交易”是指事物的构成都是对立面的交合及相互作用。这就概括出“易”有四义即变易、交易、不易、简易。周易提出了变易、交易、不易、简易的方法论，这是唯物辩证法的方法论，是经营管理的大原则。

（一）交易原则

《周易·泰卦》中有：“天地交，泰”、“天地交，而万物通也；上下交，而其志同也”^④。《否卦》有“天地不交，否”，“天地不交而万物不通也；上下不交而天下无邦也”^⑤可以看出事物相交易则泰，事物相背离则否。

从管理而论：领导就是领导者、被领导、环境的三体交易作用系统；人就是主观、客观、实践三体相互作用系统；管理就是人、财、物、时、空、事、环境、信息、士气相互作用的系统；企业就是人流、物流、能流、货币流、信息流、产品流、“六流”交易作用的系统。在诸多交互作用中就形成了相互作用，相互制约，相互依存，相互充养的作用系统。在此系统中对企业而言有两大系统，两种交易最为重要。

第一，工厂生产与市场营销的“交易”。相交则“既济”（成功）、相背则“未济”（失败）。这一交易的原则的核心是要面向

市场。为此企业要搞好物质、能量、货币、产品、信息的交易,要注意研究制定两大战略:经营战略、营销战略。

第二,领导与职工间的“交易”。相交则“泰”,相背则“否”,其核心是面向人心,管理的核心是人,要一切着眼于人,一切依靠人,一切为了人。为此管理者必须要尊重、信任、理解、关心、爱护、解放人。其目的是得人,得人要得心、得智、得力,其中心是取得人心,是理顺人心。如何取得人心呢?主要的方法就是激励。激励就是激发人的动机,转化人的需求,鼓励人的行为。其实质就是调动起人的主动性、积极性、创造性,管理学中认为激励动力=目标效价×期望概率,工作效率=能力×动机,人的活力=智力×(毅力+体力+速力),创造活力=能力×动力,可见有了动力才能形成活力,人有活力企业才能有活力。动力怎么来,要靠激励。激励就是人心与心的“交易”,人心的“感应”,就是人心的感动、感应、感奋、感化、教化、同化的过程。周易中强调这一过程的重要。有“善世而不代,德博而化”^⑥,强调德行感化,有“圣人久于其道,而化成天下”^⑦强调教化天下;有“上下交,而其志同也”,强调同化。因此,企业管理的重要问题是建立健全“三全”激励机制,“三全”是全员、全面、全时,即:全员额、全过程、全方位的激励。建立起以目标为导向,以开发人的活力为主体,以绩效评价为基础,以多种激励为方法手段,以三主(工人为主人,领导为主导,生产为主轴),三性(可操作性、公开性、公正性),三化(制度化、规范化、程序化)为主则,法、理、情、行一体,宽、严、软、硬结合,强激励,硬约束,显效果的激励机制,形成理昭昭,情切切,乐融融,活生生,法严整,效盈盈的“小气候”,形成职工干部自警、自励、自控、自强、自动、自导的文化心理态,形成“安”(求安)、

“和”(和)、乐(与乐)、利(正利)、严(严整、严明、严格)的新型中国式管理模式。

(二)简易原则。《周易》系辞上传第一章就强调简易之理。从“乾以易知,坤以简能”起,说明万事昭明公开,易知且简而能。又有“易则易知,简则易从。易知则有亲,易从则有功,有亲则可见,有功则可大。可见则贤人之德,可大则贤人之业。”最后提出:“易简,而天下之理得矣;天下之理得,而成位乎其中矣”。^⑥“得简易之原则人类社会安定繁荣,永恒发展矣”。这可以说是治国、治业、治事、治众、治学之通则。

管理就是求效,因此管理原则中特别强调简易的原则。著名的法约尔管理十四原则第13就是简化。台湾何正中教授提出的管理八化原则第8、简单化:提出事事可简化,人人可改进的主张。^⑦

(三)不易的原则。后汉郑玄指出:“易即不易”的绝妙的辩证论断。探索宇宙的规律,人生的法则是不易的,修身、齐家、治国、平天下是不易的。管理中如能成功也是不易的。只有不易才能简易。如何做到不易呢?这是出奇制胜的大学问。美学中有和谐奇异的原则是不易原则。在军事上有奇正的原则是不易原则。战场与市场其理一焉。奇正的原则就是管理的不易原则的内涵。轻量化、小型化、速度化、无声化、自动化、节能化、无人化、高效化、高性能化、多功能化、耐久化、美化、遥控化、操作简便化、经济化、安全化等不胜枚举。是谓产品的不易。推销中有多种方法诀窍是营销的不易。在决策中要出奇制胜风险决策,是决策的不易……等经营管理处处要实施不易原则。

(四)变易的原则,这是《周易》的核心思想,管理的主要原

则。

三、《周易》变易之道与管理治变之学

《周易》是一部仰观天文，俯察地理，中通万物之情，究无入之际，探索宇宙、人生必变、所变、不变的大原理；通古今之变，阐明人生知变、应变、适变的大法则，以为人类行为的规范。因此，它是探索变化的规律之学问。“易经”可称“变经”。系辞上传中有：“生生之谓易……通变之谓事，阴阳不测之谓神”(10)。易的要义就是，不断变化，不断创新，采用适应措施，通达变化之道，就是事务事业，能够运用阴阳变化莫测的道理，就能做到神奇奥妙！又云：“通其变，使民不倦，神而化之，使民宜之。易穷则变，变则通、通则久……黄帝、尧、舜、垂衣裳而天下治。”(11)如能运用变化之道可以达到无为而治管理之极致。

当今时代的本质是什么？是变化，所有层面都在快速变化。古今中外的兵书，千章万句，都突出一个“变”字，《兵经》百字、百篇，无不包含变的思想，且专有“变”字一篇，其论精深；《兵 》三十六字，专有“变”字一章，其意深切。管理中的治国安邦，兴业安人都有一个“变”字，看出万物万事，无时不在变，变中有不变，不变中有变，灵活多变，随机应变，变乃无穷。那么如何研究变的规律，发现变的可循之迹，反握“万变”不离之“宗”，探索“权变”相关之“理”。现浅陈管见，聊作引玉之砖，作为学《易》的初探。

(一)《周易》必变、不变、所变之道与管理突变、渐变、不变之理。

《易》曰“形而上者谓之道；形而下者谓之器；化而裁之谓之变，推而行之谓之通；举而错之天下之民，谓之事业。”(12)

这精辟的说明了精神、物质、变通、通达、事业的关系。干任何事业离不开物质和精神(道理,知识)也离不开“变化”与“通达”。故系辞上传九章有:“子曰‘知变化之道者,其知神之所为乎’”!那么变化一般规律如何呢?

第一,变化的“三变说”。

朱熹在论述“变易”时提出变易有二义:一是指“动”与“静”,二是“变”与“化”。

1、“动”与“静”,朱熹说:“无地之间,无往而非阴阳,一动一静,一语一默,皆是阴阳之理。”(13)“动”“静”之道,就是现代控制论中“动态”“稳态”之理。

2、“变”与“化”,朱熹把变化分为两种形态:“化”即“渐化”,相当于量变;“变”即“顿变”,相当于质变。其中又分,化有三义:其一“化”是渐渐地消磨去。“化”是自阳之阴,渐渐消磨将去,故谓之化。(14)其二,化是不知不觉地化去。“化是逐旋不觉化将去”。(15)其三,“化”是无痕迹的变化。“阳化为柔,只凭地消缩去,无痕迹,故曰化”(16)

“变”亦有三义:其一,突然地飞跃。“变是自阴而阳,忽然而变,故谓之变”。(16)其二,有形显著之变。“变是自微而著”。(17)其三,变是连续性的中断或截断。“化是渐渐将移去,截断处便是变”。(18)朱熹进而又说:“变是自阴而阳,由静而动;化是自阳而阴,自动而静。”(19)又说“动即变化也”。运动包含渐化和顿变两种形态。这一结论与法国数学家雷内·托姆1972年提出的《突变论》的结论是一致的,他指出了质变可以通过飞跃和渐变两种方式实现。这一理论回答了事物不变,突变,渐变的问题。

综上看管理中要注意三种状态:

第一、曰“变”即突变，当今世界风云突变，当今改革迅猛突变，当今市场变化万千，特别是要警醒突变，认识突变，引导突变，利用突变，防止突变！

第二、曰“化”即渐变。管理中有教化、演化、感化、同化、异化、分化、整化、还有现代化、革命化……诸多的化。何者谓化《管子七法》中其论最精。他说“渐也，顺也，靡也，久也，服也，习也，谓之化”。“不明于化，而欲变俗易教，犹朝揉轮而夕乘车。”(20)如何实现“化”呢？(1)是“渐”，运用循序渐进，新要素渐进变革的原则；(2)是“顺”要以善为前提以顺动为本，顺民心，顺规律；(3)是“靡”，要细致深入，潜移默化，涵蓄多方，渗透全体。(4)要“久”要持之以恒，锲而不舍；(5)要“服”：心悦诚服，服从服务；(6)要“习”，要习以为俗，相安同适。

第三、曰“不变”。即久恒《恒卦》中有：“恒，久也……恒。恒享无咎，……圣人久于其道而天下化成；观其所恒，而天地万物之情可见矣”。(21)有恒必有成，有成必有通，得恒久之道，可发现万物万事之真情。遵此理，管理中运用时强调。

1、变中要有不变，动中要求安稳的原则。《卦》中有“天地革面四时或成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时大矣哉”！(22)大自然、社会的发展法则，“顺天应人”之道是不能变的，安无倾，稳中活，安定团结是不能变的。真理美德根本观念不可乱变，根本理念不可乱变，基本道路不可常变，要多谋善断，不是少谋善变，总是“初一十五不一样”。

2、有所变，有所不变原则。不变是“经”变是“权”，要“经权”结合。要把握(1)有所为有所不为，即老子的思想“无为转化”。先有所不为，才能有所为。无为不是清静无为，是为而为无不为。有所不为近乎无为，有所为即是无不为，所以无为才

能无不为。(2)有所变有所不变,把握住有所不变,才能适切、适所、适时地有所变。不能认为一切求新求变就是好。(3)管理中一切行为,以有所不为,有所不变为“经”,有所为,有所变为“权”,权不离经,持经达权,这是中国式管理精神,周易精神之所在。

3、以不变应万变的原则,万事万物“变”是一定的现象,如何以“不变”来结合“变”,容纳“变”,整合“变”,适应“变”,转化“变”,即所谓以不变应万变,这是易经的主要原则之一。以不变应万变的关键是如何“应”?后面再议。美国有人提出“超稳定性”的观念即是“不变”之意。现代控制论专家艾什比指出:“只有变异度才能消灭变异度”的准则就是“以不变应万变”的现代科学的论证。

《周易》中有“一阖一辟谓之变;往来不穷谓之道,”“穷则变,变则通”,“化而裁之谓之变,推而行之谓之通”,都是把“变”与“通”相联的。如果知道了变革育化的规律的原则,领导就可以达到圆通、神通之功夫。就可以进行疏解、疏导、引导式管理,形成圆满的沟通;化除成见、歧见;圆通的领导:化解排斥、阻碍;圆融的协调;化合力量、心意。此“三圆”、“三化”使管理定显神通,促成心通。

(二)《周易》适变、应变、权变之道与管理的适应转化、机制运化、随机权变之理。

《周易·艮卦》中有“时止则止,时行则行,动静不失其时,其道光明。”(22)《贲卦》中有“天地以顺动,故日月不过,而四时不忒。圣人以顺动,则刑罚清而民服”。(22)“观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下”。(23)都强调要适时、适切、适应、机变之道。遵此道在管理中可引出诸多至理名则。

第一, 适变之道——适应转化的原理

辩证法是关于普遍联系的科学,是关于适应转化的科学;周易是讲变化之道也是适应转化之道。对企业管理而论适应转化是重要的原理。

首先,要适应,适者生存,要适应中国特色社会主义的道路、方针、政策;要适应社会主义初级阶段特点,要适应有计划商品经济的规律,要适应世界经济大循环的潮流;适应国情、行情、本情;适应自然;适应市场;适应环境;适应人心、人力、人智;适应物质、能量、信息;适应供、产、销、人、财、物;适应才能适变。

其次要转化,转化生辉。企业要抓“转轨变型”;要抓人、财、物、能、信息、货币流转化成产品流;要把产品通过市场转化为货币;要改造产品,改造人,改造领导自己;要转化人的知、情、意、行、需,特别是把国家、企业需要转化为职工领导需要,而且变成知而行,行而成;特别重要是转化领导者的观念,这是改革的突破口。

再次,适应要与转化结合,适应不是目的,转化是目的。适应转化是企业管理工程的主体,适应转化是企业绩效检查的依据,适应转化是以企业目标为主轴为导向,适应必须是积极的、整体的、长效的;转化要高效的、系统的、长期的,积极适应下的转化,才是高效的转化;高效转化下的适应,才是积极的适应。这是管理适应转化的辩证法。同时还要把握时空的辩证法,相对于整体把局部运作得最好,相对于局部把整体运作得最好;相对于长远把眼前运行的最好,相对于眼前把长远运用得最好。

第二, 应变之道——机制运化的原理

从整体到个体,从应变到创新,这是易经得来的观念。成中英教授认为:“没有整体,就不能确定相对个体的位置,也就不能发挥个体的作用。……在整体定位之下,对世界之变、人生之变,做到适当的应变。有应变才能创新。……从应变到创新、从整体到定位,这是中国哲学中最恒久的智慧。……所有管理,都不外乎整体定位、应变创新这四个方面的考虑。”(24)这一份析精辟而精当。

企业改革的关键是增强企业活力。增强活力从理论上讲,活与死主要指企业的体制上能否适应社会主义计划商品经济的需要,从实际论关键是构建和完善企业经营机制;关键要激励动力、开发能力,但最重要的是形成优化的企业经营机制。两者就是“顺天应人”之道。什么是机制?机制是机能方式的总和。管理机制是社会组织中的各组成部分或各个环节,其相互作用合理制约,从而使系统整体健康发展的运动机械。(机械:主宰制约事物的力量)企业经营机制是在宏观调控和市场信息的引导下,为达到其预定目标,应用自身全部可控因素,去适应社会不断变化的需要。即在局部可控化的动态优化过程中所表现出来的机能。它也是企业运行各环节内部,以及各经营环节之间本质的内在联系、相互制约的工作方式的总和,其实机制概念的关键是系统具有“应变器”。“应变器”具有多层次功能,当系统某些环节发生某种变化时,它随时都可以使该系统得到自动的调整。例如经济现象中市场价格是一种“应变器”,不是控制器,因此“机制”的关键就是“应变”,搞好了“应变”就搞好了“机制”,就搞活了企业;建立健全了企业的经营管理机制,就能应变自如,使之增强智力、积累实力、完善权力、作到经营管理至佳、至善、至当、适功、适当、适变之极致。

第三、权变之道——随机制宜的原理

权变是中国管理思想，周易太极思维的要义。权变是权宜机变，机变是因时因事变通办法。古人提倡管理要“经达权变”。“经”是管理的原则，“权”是权变之道。要“经”“权”结合，即一般与特殊、原则与灵活运用相结合。要有“经”亦有“权”。这一思想就是当代世界管理丛林中有名的权变学派的主要主张。它以卢桑斯、伍德沃德、劳伦斯、赫里格尔、菲德勒、雷定、豪斯等为代表。其论著很多，学说传播广畅，他们认为管理中不存在什么一成不变、普遍通用的。“最好最好”的理论和办法，应根据时间、条件、环境的变化而变化，管理中权变理论中心是提倡权变思维。实际就是辩证思维，就是太极思维。

管理权变理论即强调因地、因事、因人、因时、因势、因境、因利、因权而随机制宜。这方面中国世代兵书论述最多，几乎兵书百卷，卷卷不离权变之道，明何良臣《阵记·因势》中有：“善用兵者，必因敌用变也，因人而异施也，因地而作势也，因情而措形也，因制而立法也。”诸多论述可为现代领导管理治变，应变之用。诸如：

(1)“践墨随敌”。《孙子》“践墨随敌，以决战事”。(25)

(2)“因敌制胜”。《孙子》“水因地而制流，兵因敌而制胜。”
(26)

(3)“因利制权”。《孙子》“势者，因利而制权也”。(27)

(4)“因形用权”《吴子兵法》：“因形用权，则不劳而功举。”
(28)

(5)“因敌制变”《孙子》：“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，‘谓之神’”。(29)

(6)“因地制宜”

(7)“因败为成”

(8)“因势利导”

(9)“因人而异”

(10)“因机而动”。《周易》中有：“不失其时，其道光明”，《史记》中有“乐观时变”都讲时机、时效、时宜之重要，《兵经》中讲机之“四处”、“三道”，值得当今领导深思。我们有多少失策、失误、失败来自失机。《兵经》中“机篇”有：势之维系处为机，事之转变处为机，物之紧切处为机，时之凑合处为机。有目前即是机，转瞬即非机者；有乘之即为机，失之即无机者。谋之宜深，藏之宜密，定于识，利于决。”同时《诸葛孔明异传》中有“机道有三焉：一曰事，二曰势，三曰情。事机作，而不能应，非智也；势机动而不能图，非贤也，情机发而不能行非勇也。”

(29)

总之，当今领导能把握适变、应变、权变之道，“变则通”，即可以使管理达到沟通、贯通(协调)疏道之境地。

(三)《周易》中知变、通变、至变之道与管理察变、促变、防变之理。

《周易》中强调：“通变之谓事，阴阳不测之谓神”、“知变化之道者，知神之所为乎”。又云“穷神知化，德之盛也”。(30)“知几其神乎，君子知微知彰，知柔知刚，万夫之望”。(31)说明了知变、通变、至变之重要。

第一知变，察变是企业家、领导者成功立业的基本功。

所谓知变，就是知问题、弊端、困难、灾难、危机之所在，之所由，之所趋。这是领导的艺术，是理性、非理性、超理性思维的结局，德、才、学、识的结合体，知、情、意行的统一体。

首先，要树立问题意识，知变、处变、治变的意识，明白“疑

乃觉悟之机”，“疑乃智慧之母”，“疑乃思维之源”，疑乃解决问题的武器，不能知变者就不能立于不败之地。

其次，要掌握知变、察变的武器。这就是科学的方法论、科学的思维方式、科学的察变能力。例如以唯物辩证法为武器就可以知道：

1、内因是变化的依据，外因是变化的条件，外因通过内因起作用。

2、质变是从量变开始，通过量变完成，但也要注意量变的时候就包含着质变。

3、变法与常法是辩证统一的，是相生相克的，如奇正相生，常法是指一般、普遍、共性，变法是指个别、特殊、个性，不能认为一切变动是好法。有些常法实乃妙方。

4、“穷则变”，不穷也要变，失败了要变，成功了也要变。“失败为成功之母”，“成功更是成功之母”。

5、变可以是逆规律而动，将历史车轮拉向倒退，变可以是顺规律而动，可以将历史车轮推向前进。

再次，要善于交朋友，朋友会帮助你知变。1)要善于用潜意识交朋友，寻找灵感的火花；2)善于同能发现问题的人交朋友，寻找智力碰撞的火花。“有志于成为智谋者切记，奇事必究，奇人必交；3)要与机遇交朋友，寻找改革的导火线。“机遇只垂青那些追求他的人”；4)要与“何”字交朋友，寻找打开知变大门的钥匙。国外基普林提有 5WIH 法(现有人又加 1 个 H，即 HOW MUCH 何种程序)，我国教育家陶行知提出：八贤法，即何事、何故、何人、何如、何时、何地、何去、及几何；5)要同群众交朋友，“深入基层，到处走走”寻找群众的心声。现实的真情；6)要同信息交朋友，使信息意识如“山鹰的翅膀”，

信息的能力如“鸵鸟的腿”；7)要与问题交朋友。“没有问题的本身是最有问题”。要学会发现、判断、分析、认识、解决问题的能力。

再其次，要掌握知变的格度。事物的变化有一定的标准和法度，要知其分寸和界限就可以了解何时要变何时可不变。例如美国管理学家西斯克提出组织变革的五征候：(1)决策缓慢，失误；(2)信息不灵，情况不明；(3)职能机构无效率；(4)缺少创新；(5)机构臃肿，涣散。可以看出当组织出现“八失”时，就要变革：(1)信息不灵，情报不清，真假不明——失灵；(2)决策迟缓、错误、混乱——失策；(3)职责不清，摩擦不断，内耗丛生——失序；(4)少谋善变，朝令夕改，当断不断——失机；(5)力量分散、行动迟缓、无法集中——失控；(6)互使反劲、彼此拆台、以邻为壑——失控；(7)高耗低产、刻板僵化、缺管活力——失效；(8)等因奉此、照本宣科、官僚主义——失活。就会形成组织机构十个弊端：(1)模式陈旧，结构单一；(2)叠床架屋、层次过多；(3)机构臃肿，人浮于事；(4)分工不清，职责不明；(5)各执一方，协调困难；(6)指挥不力，功能不全；(7)缺乏弹性，应变不灵；(8)党政不分，多头领导；(9)领导兼职，扰乱层次；(10)权力集中，官僚主义。有此“八失”、“十弊”者，组织急需变革。社会亦如此，有其病症的征候，变化之前兆。

第二促变、达变是企业家、领导者的根本任务。

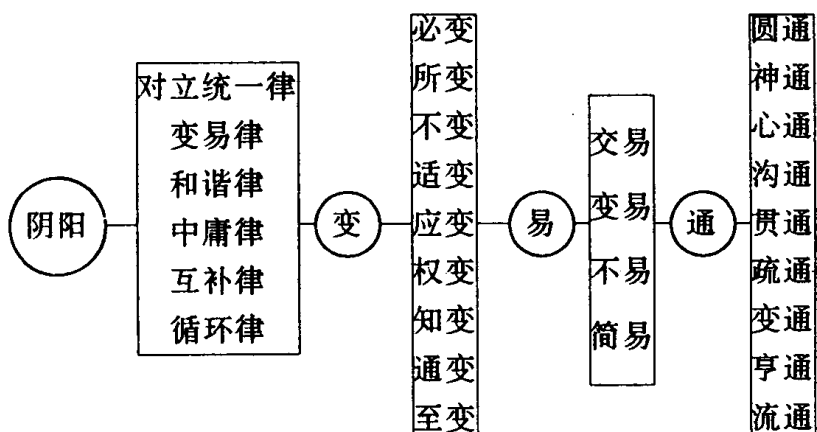
领导者的根本任务是促成事物的转化，达到管理的目的。“耗散结构理论”中提出：“涨落导致有序”，就是通过变革达到有序、有治。此即前述适应转化原理的本质。

第三、防变、制变是企业家、领导者律己、律人、律它的最大实际。

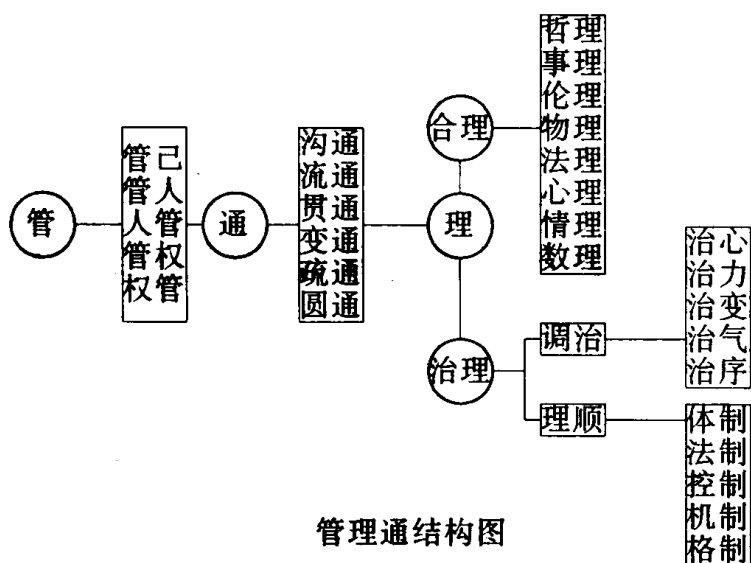
阴阳之道告诉我们，促进事物好转同时更要防止事物变坏。当前防止“和平演变”是领导者工作根本的根本。“防腐防变”是领导者工作实际的最大实际，如何防变、制变呢？这是高深的哲理，复杂的工程，对企业领导者要了解一点戒道：1、有事不怕事，无事不惹事；2、韬光养晦，善于守拙；3、切忌是问题不把它看成问题，麻木僵化；4、切忌不是问题看成大问题，无事生非；5、切忌把小问题变成大问题，要见微知著；6、切忌只看显问题，不见隐患，问题如冰川、水下面部分占 2/3；7、切忌回避问题粉饰问题；8、切忌只抓小问题不抓大问题，治标不治本，抓点不抓总；9、切忌对问题抓果不管因、抓因不计果；10、切忌对解决问题只是“抓一把”而不是“一把抓”、“一抓到底”、“抓住不放”。

总之，能精通知变、通变、至变之道者，可以使管理形成变通、亨通、流通之“至善”。

《易经》有“阖户谓之坤，辟户谓之乾，一阖一辟谓之变；往来不穷谓之道；见乃谓之象；形乃谓之器；制而用之谓之法；利用出入，民咸用之谓之神”。《易经》包含了阴、阳、变、通、象、器、法、神八种道理。本文对阴、阳、变、易、通、几种道理提出了管见拙识，以向诸家讨教，形成了如下图的论述结构。



又知管理者就是管而有理，管而理之，理而通之，以求生生不息之道，管理离不开通，故我们提出管理的结构，也是以“通”为中介，为境界。因此上图与下图两结构是相联系而相充养的。进一步把用易之道与管理之理架起了桥梁形成了构造。其中格制即定格局、定标准、定位置、定秩序，以求活而不乱、井而有序。可以看出管以理为手段，理以管为目标，管是外在的伦理，（实际是八理），伦理是内在的管理，管需“理”之，理需“通”之，理而不通，管而不理均不是管理。



《周易》既是通向人类远古智慧的隧道，也是通往人类未来智慧的隧道，它包含着丰富多彩的思想宝藏。有人说它是朴素的辩证法，因为有些理论尚未上升到现代科学规律的高度。但就其真谛而论它是多维的辩证法，具有多层次、多向度、多变化，高度复杂的辩证思维；它是和谐的辩证法、真实必有对立、对立必有变化、变化必有统一、对立与和谐并存，不能只讲斗争哲学更要重视和谐哲学；它是系统的辩证法，它强调从整体到个体，从应变到创新，“以一贯之”、“得一无适”。内涵了系统思想；它是真善美的辩证法，它是一切善良、进步、和平的根源，它的哲理有佛学的“普渡”，有基督的“救世”，有儒家的“修己安人”、“顺天应人”、“天下为公”、“世界大同”。因此，对《周易》思想的开发，将使传统的哲学智慧与现代管理科学结合，使中国管理科学发展走向新方向和新境界！

让我们继承《周易》的真理、智慧、精神和力量，变革我们

现代的管理科学,使“传统现代化、现代传统化”、“中国管理现代化、管理科学中国化”、“让世界文化走向中国、让中国文化走向世界”,一定能创造一种逻辑一贯、思维崭新的管理思想理论体系,建造一种中国化的有“因”有“革”的新的管理模式,这是对中国乃至世界之贡献。

参考文献

- (1)(2)(4)(5)(6)(7)(8)(10)(11)(12)(21)(22)(23)
(30)(31)(32)孙振声:《易经入门》,第490、33、116、124、37、
258、483—484、491、520、511、258、376、192、527、530、506页。
(3)《朱子语类》卷65。
(9)何正中:《知人与用人》第8—9页。
(13)《易纲领上、阴阳》、《朱子语类》卷65。
(14)《易上系上》、《朱子语类》卷71。
(15)(16)(17)(18)(19)《朱子语类》卷74。
(20)《诸子集成》《管子校正》第七册第28页。
(24)(美)成中英:《文化、伦理与管理》,第260页。
(25)(26)(27)陶汉章:《孙子兵法概论》第128页、100
页、77页。
(28)《吴子兵法、论将第四》。
(29)李炳彦:《兵经释评》第9页。

(本文原载《周易与现代化》中州古籍出版社,1992)

周易与 modern 企业管理

张 超 韦素媚

《周易》八卦原理的核心就是发展与变化，一切停顿的、僵死的观点在这里都没有市场。对易学的继承与研究，也不应停步不前，应当象伏羲氏那样，仰观天象，俯察地理，中通人际，从实践中来，再将八卦之理运用到现实行业，产生新的观念，到实践中去，这样才能发挥易道之理。我们当前面临的一个重要问题，是如何将这部究“天人之际”的著作——《周易》应用到现代企业管理上。我们从卦爻辞中都可看到，古人对祭祀、战争、生产、商旅、婚姻、水旱灾害等事例都有了记录，这说明3000多年前的人们就用《周易》的思想来发展生产，交易商品，防灾害，保收成了。我们可以这样讲，《周易》是一部伟大的管理哲学著作。

一、易数与企业管理模式

《周易》里提出：“无极生太极，太极生两仪、两仪生四象，四象生八卦”，这就是《周易》用以研究天下万物而提出来的对事物的分类法。从偶数可以分为两仪、四象、八卦；从奇数可以分为太极、三才、五行。这就构成了完美而全面的易数理论。其实，《周易》就是以易数对“天下万物”进行概括和分类的。

无极代表着宇宙。在茫茫的宇宙中，从空间来讲它没有极限，从时间来讲它无头无尾，从数的方面它以“0”来表示，但我们研究事物不可能在茫茫无边际中进行，必需要有一个目的，

一个范畴。

太极在易数上代表“1”，有着事物无限大和初始而无边际状态的涵义。包括宇宙间无穷无尽大大小小的一切事情，是最原始，最基础，最初态的变化规律，是指一个范畴。所以宇宙是太极，人身是太极，分子、原子也是太极，生物各自有太极，太极之理无处不在。《类经图翼·阴阳体象》曰：“物各一太极，包仪于子粒”。

为了对事物进一步了解，我们从阴和阳两方面认识事物。阴阳两仪不同的仪式，是太极之中产生出来的互体。阴仪，俱有阴暗、反向、安静、柔和、内在、负数、空虚、右边、关闭等一系列的涵义；阳仪，俱有光明、正向、运动、刚强、外在、正数、实际、左边、开放等一系列的涵义。

如把天下万物分成三类，就是天、地、人三才。太极图内有黑白二色，状如双鱼的图象，其中白色为阳，黑色为阴，阴阳两方就是指天地两部，与天地两部交界的“S”线就是划分天地阴阳界线的人部。分成四类，就是“四象”，即太阳、少阴、少阳、太阴。分成五类，就是“五行”，即金、木、水、火、土。分成八类，就是“八卦”，即乾、坤、坎、离、兑、艮、震、巽。

我们研究事物，可以用阴阳分类法进行剖析，也可以用五行分类法去认识，总的说来，无极、太极、两仪、三才、四象、五行，就是从粗到细对事物的分类，是我们认识事物，剖析事物的方法、手段，也就是基本公式，是可应用于万物的。如果要更细的分析事物，我们可分成六十四卦去研究，分成三百八十四爻去研究，更细致的则应用变爻去解决。

无论是按太极、三才、五行，还是按两仪、四象、八卦、六十四卦等分类，每一种分类其内部都是辩证的，发展运动的，每

种分类都有其独特的基本公式和原理,类和类之间也有着内在的联系。正因为这样,《周易》才能以其易数来包罗天下之万物。

现在简要的来介绍“易象”。在八卦学说中,卦象十分重要。《易》者,象也,象者,像也。由此可见,《易》的根本道理就是从物象演变而来的。圣人设卦观象,可推知得失、进退、忧虞。因此,历代学者都很重视“易象”的研究,以不通卦象为不通八卦。我们在探讨中主要讲新象,就是“现代易象”。因为远古时没有电视机、火车、飞机、大炮等概念及形象,如今是要使用“易”理指导我们的实践,就不能不把古“易象”延伸,这是发展易学必须探讨的问题。

卦之大象:乾为天、坤为地、震为雷、巽为风、坎为水、离为火、艮为山、兑为泽,这是八卦的大象。

八卦之象可以象征一切事物,如象人体,则乾为首、坤为腹、震为足、巽为股、坎为耳、离为目、艮为手、兑为口等,这是八卦的广象。此外,触类旁通,引伸到万物,以八卦说明一切现象,则是八卦的广象。如乾为钟表、坤为面粉、震为鞭炮,巽为风扇,坎为计算器、离为电视机,艮为列车,兑为玩具等。

下面来介绍卦德。所谓卦德,就是八卦的基本性质,又称卦情。卦德与卦象密不可分。八卦的卦德是:乾、健也;坤、顺也;震、动也;巽、人也;坎、陷也;离、丽也;艮、止也;兑、悦也。

我们在研究《周易》在现代企业管理上的应用时(以下简称“企易”),首先要企业各职能部门,经销产品等一系列程序进行分类取象,这样才能决定一个“企业”的属性。其分类取象都是以八卦之情形为依据的。

下面列出一些研究企易经常用到的卦象:

乾卦：政府机构、机关大院、体育场、古建筑、首饰商店、高级大厦、大会堂、眼镜钟表商店、制造类。

坤卦：农贸市场、广场、牧场、肉类加工厂、书店、粮库、水泥厂、操场、纺织类。

震卦：广播电台、军营、电器商店、发射场、公园、停车场、菜市场、乐器场、宣教类。

巽卦：机场、邮局、设计院、木制品、纤维品、工艺工厂、码头、商店、交易类。

坎卦：水厂、车库、煤厂、车站、酒吧、鱼塘、冷饮店、饮料厂、政保类。

离卦：火车站、影剧院、电视台、学校、医院、印刷厂、图书馆、博物馆、电业类。

艮卦：仓库、矿山、采石场、休息室、监狱、保卫部门、贮藏室、银行、建筑类。

兑卦：饭店、滑冰场、会议厅、音乐厅、工会、游乐园、工地、饮食店、饮业类。

对于八卦从物象的角度又可分为：乾为总功能，坤为总物质，兑为生物态，离为光子态，巽为气态，震为高能态，坎为液态，艮为固态。

根据以上对“易象、易数”的分析，我们应当知道怎样用“易”理的思想来指导一个企业发展，怎样去诊断、决策、管理它。总的说来，要从“象”的方面分析这个企业及其各层管理职能部门的性能、属性，再从“数”的角度来推断它的兴衰，使企业抓住开发最畅销产品的机会，扭亏为盈。

二、六十四卦是现代企业管理的策动信息程序

将八卦两两重叠，即成六十四组不相同的六画卦形，是为

“六十四卦”，亦称“别卦”。

六十四卦卦象，以特殊的象征形象，分别喻示了六十四种事物，这样就可通过其卦象，去分析、认识自然界、人类社会的种种现象。在六十四卦中，六爻之间阴阳交互变化，又显示出各种事物的发展规律。于是，六十四卦的出现，形成了《周易》以阴阳爻象为核心，以八卦物象为基础的完整的符号体系。

六十四卦卦象，用于现代易象的表示，也是很重要的。如坎下巽上的《涣》卦象“木船”；坎下乾上的《讼》卦象“铁船”；坎下离上的《未济》卦象“汽船”；坤下乾上的《否》卦象“飞机”；坤下离上的《晋》卦象“无线电”，震下坤上的《复》卦象“地雷”，震下乾上的《无妄》卦象“火箭”；离下乾上的《同人》卦象“卫星”，等等。虽然不能说古人已从卦象中想到现代的东西，但古人已经发现自然界的若干上下关系。这些关系是抽象的，是客观存在的。

今天，为了用《易》理指导实践，分析更庞杂事物的变化，不得不采取一种新的易象表达形式——“现代易象链锁表示”。

六十四卦的排列，有一定的次序，从它的整体排列看，始于《乾》、《坤》；终于《既济》、《未济》、又从相承相受的全过程中表露出事物产生、发展诸阶段的递进、转化程序。对此，《序卦传》所叙甚明，如“有天地，然后万物生焉。盈天地之间者，唯万物，故受之以屯，屯者盈也，屯者物之始生也。物生必蒙，故受之以蒙，蒙者蒙也，物之稚也，……”。从这里足可揭示圣人作《易》卦排序之用心。

在六十四卦符号下撰系的文辞，分别表示各卦各爻的寓意，即为“卦爻辞”。

卦辞每卦一则，喻示全卦总文；爻辞每爻一则，喻示该爻含义。卦爻辞叙说哲理，多用“假象寓意”的譬喻方式，使隐含在“卦形”背后的《周易》义理较为具体，生动地显示出来。如果说六十四卦卦象的暗示是《周易》的符号象征；那么卦爻辞的描述，则是《周易》的语言文字象征；两者相互依存，融会贯通，共同表达《周易》的内在意义。

《周易》六十四卦，每卦各自象征某一事物，现象在特定背景中产生、变化、发展的规律。伴随着卦义而存在的这种“特定背景”，在易学中称为“时”。

六十四卦表示六十四“时”，即塑造出六十四种特点背景，从不同角度喻示自然界，人类社会中某些具有典型意义的事理。如《讼》卦象征“争讼”之时的真理；《困》卦象征“穷困”之时的真理；《未济》卦象征“事未成”之时的真理，余可类推。每卦六爻的变化情状，均规限在特定的“时”中反映事物发展到某一阶段的规律，因此，必须把握“卦时”这一概念。我们研究“企易”就非常重视“卦时”这个问题，更重要的是要知道某企业发展的“卦时”及某产品情况的“卦时”等等。这样问题就复杂了，于是，根据企易研究的需要产生了衡量全企业发展状况的一系列管理决策方法，利用这些方法，可以对不同类型的企业，根据它的发展数值（包括生产、技术、利润收入）进行衡量，从中掌握这个企业的兴衰、休咎，由此，形成了一个“全时空企业网络诊断法”。

三、建立现代管理新体系

众所周知，《周易》是一部变化的书，其内容包括《易经》、《易传》两部分，传对经而言的。从管理实践中，可以看到，《易传》是一部管理思想理论著作；《易经》确是一部管理技术实用

著作，它们是相辅相成的。

有了上述了解，我们来看六十四卦在全企业管理中的策动信息状况。这个问题主要是求“亏点”和“盈点”。以亏、盈两点可推断管理中每项决策的实施情况。如某企业想开发一项新产品，根据这个企业及新产品的有关数据（包括新产品的投资、规模），从发展平衡图上看是平衡与否，再看亏、盈点在六十四卦上的分配状态，即可了解到这个企业开发这个新产品的发展情况。

六十四卦的排列本身就是一种全时空，多方位的管理程序，其卦爻文辞就是一项管理制度，卦爻之间相应、变应的关系，就是对事物分析、决策的多角参照系。更为重要的，每卦的象数，文辞就是这个企业在特定“卦时”内领导、计划、组织、控制的协调分配原则。

在“企易”研究中，引进了一个最为重要的数据——黄金系数 0.618（它是 $X^2 + X - 1 = 0$ 的正根 $X = 0.6180339 = 0.618$ ）黄金系数有如下的规律：第一位数加第二位数，即 $8 + 1 = 9$ ，而第三位数为 6，这样就得出了老阳“九”与老阴“六”；再将第三位数加第二位数，即 $6 + 1 = 7$ ，而第一位数 8，这样又得出了少阳“七”与少阴“八”。而“0”可喻意为“无极”之数。由此，可以看到“黄金系数优选法”是在茫茫虚空无极之时（喻象企业管理者），指点迷津，帮助决策的方法。同时，我们应该看到“黄金系数”在应用上更深、更广的用义和潜力。因此，我在运用中称“黄金系数”为“无极数”。

我们利用《周易》来指导企业发展，决不是采用某种简单、原始的卜筮对企业进行臆测，而是运用《周易》中所蕴涵的整体观念，系统原理，序列思想，相对原理，均衡思想，互补原理，

周期循环思想,太极图中的跃迁观念与现代实际相结合,建立起一套植根在中国灿烂的文明历史上,植根在中国珍贵的文化遗产上,适应现代管理的新体系——具有中国特色的企业管理学。

(本文原载《周易与现代化》,中州古籍出版社,1992年)

“管理易”十一论

宋 定 国

《易经》含有丰富的管理思想。研究、挖掘这些思想，并在现在历史条件下加以灵活运用，对于搞好现代企业管理是很有意义的。限于篇幅，今仅就其中十一点加以介绍。

一、关于志向

志向是一个企业领导者行动的“方向盘”、“发动机”。《易经》谈志之处甚多，例如：

1、“为能通天下之志”。同人卦之卦辞说：“唯君子，为能通天下之志。”什么是“通天下之志”？大有卦之卦辞说得明白：“君子以遏恶扬善，顺天休命”。即上合天意，下合民心。今天的改革、开放和四化建设，可说是“顺天休命”之志。

2、“信以发志”。丰卦之爻辞说：“有孚发若，信以发志也。”要靠自信、坚定的信念来激发斗志。信念不坚定的人，其志不可能大、坚。

3、“致命遂志”。困卦之卦辞说：“君子以致命遂志。”在穷困之中，应不惜舍命来实现志向。这在目前市场疲软等困难面前，对企业管理者来说，十分重要。

4、“志穷必凶”。豫卦之爻辞说：“初六、鸣豫，志穷凶也。”一个企业领导者一旦自己“志穷”，其企业便岌岌可危了。

二、关于决策

决策关系着企业的兴衰成败。《易经》多处讲决策，仅举几

例：

1、审时度势，把握时机。贲卦之彖辞说：“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”现代市场瞬息万变，企业领导者要使自己的决策立于不败之地，就得把握住时机。

2、善谋。讼卦之卦辞说：“君子以作事谋始”。决策得好，须善于谋划。

3、当机立断，见险而止。蹇卦之卦辞说：“蹇，难也，险在前也，见险而能止，知矣哉！”解卦之爻辞说。“公用射隼，以解悖也。”企业领导者头脑一定要清醒，见险即止，对于邪恶之风，一定要果断刹住。

4、在成功前的关键时刻，可慎重冒险。未济卦之爻辞说：“未济征凶，利涉大川。”并不是不加分析地“见险而止”，在成功之前的关键时刻，冒点险是很值得的，但要慎重。

5、慎重反思，总结经验。未济卦之卦辞说：“君子以慎辨物居方。”小畜卦之爻辞：“复自道，其义吉也。”自己走过的成功之路，不要轻易放弃不走。

6、除隐患。夬卦专门讲怎样果断而又慎重地除掉隐患——阴柔多小人。企业内部难免有些隐患，对企业发展很不利，应及时发现、排除。

三、关于用人

人才是兴业之本。《易经》对用人也很重视。

1、发掘人才。井卦之爻辞说：“井渫不食，行测也。求王明，受福也。”对于闲散的人才，应想方设法挖掘、起用。

2、用人要当，不然会得不偿失。否卦之卦辞说：“否之匪人。不利君子贞，大往小来。”又说：“大往小来，则是天地不交，而万物不通也；上下不交，而天下无邦也。内阴而外阳，内柔而

外刚，内小人而外君子。小人道长，君子道消也。”

3、要论功行赏、奖善罚恶。师卦之爻辞说：“大君有命，以正功也；小人勿用，必乱邦也。”又说：“大君有命，开国成家，小人勿用。”

4、除掉“小人”才吉。否卦之爻辞说：“拔茅贞吉，志在君也。”“小人”可以泛指隐患。及时除掉企业内部的隐患，是当今企业管理必须时常注意的。

四、关于策略

策略同决策一样，是企业的生命。策略思想在《易经》中也很突出。

1、广造舆论，宣传自己的主张，以率众前进。益卦的爻辞说：“告公众，以增益其相从之志。”企业领导者一定要把自己的主张、计划告诉广大职工，才有可能使职工跟自己一道前进。

2、有备无患，防患于未然。夬卦之爻辞说：“惕号莫夜，有戎勿恤。”既济卦的卦辞说：“君子以思患而预防之。”企业领导者，要对各种可能发生的不测事件，有应急的准备措施，才能立于不败之地。”

3、见机行事，通权达变。归妹卦之爻辞说：“愆期之志，有待而行也。”不冲动，不逞强，才能出奇制胜。在市场竞争中，企业领导者尤其要注意把握这一点。

4、兵贵神速，勇往直前。损卦之爻辞说：“损其疾，亦可喜也。”以损增益，行动必须迅速。升卦之爻辞说：“升虚邑，无所疑也。”看准了的事，不要迟疑，要勇往直前。

5、量力而行，适可而止。困卦之爻辞说：“来徐徐，志在下也。虽不当位，有舆也。”解救危难，不可操之过急，当量力而

行。颐卦之爻辞说：“拂经，居贞吉，不可涉大川。”升卦之爻辞说：“冥升在上，消不富也。”前进必须有节制，尤其当取得胜利之后，更应注意这一点。

6、不冒险悻进，不行无备之举。蹇卦之爻辞说：“往蹇来反，内喜之也。”与其冒险悻进，莫如退守求全。夬卦之爻辞：“初九，壮于前趾，往不胜为咎”。象曰：“不胜而往，咎也。”没有把握的事，硬要去干，没有不失败的。

7、刚柔兼备。鼎卦之爻辞说：“玉铉在上，刚柔节也。”在策略上，企业领导者要有刚有柔，并且使之有机结合，方能无往不胜。

五、关于法制、纪律

有人说我国古代搞的都是人治，没有法治。这与事实不符。《易经》这部最早的中国典籍就很重视法治。例如：

1、扬善罚恶。大有卦之卦辞说：“君子以遏恶扬善，顺天休命。”一个企业的领导者，也必须运用法制、纪律扬善罚恶，才能“顺天应人。”

2、明罚命法，令行禁止。噬嗑卦之卦辞说：“雷电噬嗑，先王以明罚敕法。”有效的企业管理，离开严明的法纪，是无法运行和奏效的。

3、以法矫正人。蒙卦之爻辞说：“利用刑人，以正法也。”法纪是手段，而教育人，使人改过自新，才是目的。企业管理者要明白这个道理。

4、慎用法纪，切勿拖沓。旅卦之卦辞说：“君子以明慎用刑，而不留狱。”法纪的严明体现在明确无误、赏罚适度，该用即用、该止即止上，而切不可滥用、拖沓。实践表明，一个企业，无严明的法纪不行，而濫用法纪也不行。

5、节以制度。节卦之卦辞说：“苦节不可贞，其道穷也。说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度。不伤财，不害民。”法纪不单用以矫正人的行为，还应体现在其它方面。天地因为节制，四季才整然有序。因而开明的领导者当效法天地，建立制度，以节制人的无穷欲望，以不伤财、不害民。现在企业的浪费现象惊人，“节以制度，”迫在眉睫。

6、实行法制，摒弃人治。节卦之卦辞说：“君子以数制度，议德行。”企业领导者，应用健全的制度规范、约束人们，包括自己的言行，而不能只凭发号施令。

7、赦过宥罪。解卦之卦辞说：“君子以赦过宥罪。”即赦免其过错，宽恕其罪行。意思是在实行法治时，也要刚柔相济、恩威并用，对于过和罪要严加区分，同时要视态度和表现而区别对待。现在有的领导者，要么不运用法纪，好人主义；要么惩罚主义。这都不行。

六、关于协调

人际关系的协调，为古今管理之一大课题、难题。《易经》对此也很重视。

1、同事相处，应和同——和衷共济。同人卦之卦辞说：“同人于野，亨，利涉大川，利君子贞。”《周易·杂卦传》说：“同人，亲也”。同人相聚，志同道合，可共建文明。

2、和同应破除门户之见和宗族观念。同人卦的爻辞说：“出门同人，又谁咎也”，又说：“同人于宗，吝道也。”现在有的企业领导者搞“裙带风”，搞团团伙伙，就是在几千年前的古人眼中，这也是不可取的。

3、和同需排除障碍。同人卦之爻辞说：“同人之先，以中直也。大师相遇，言相克也。”为了和衷共济，必要时可以不惜用

强硬手段。这在现代企业管理中，也可采用。如有的企业的内耗、不团结现象老解决不了，就可采取一些强硬手段。

4、彼此信诚，求同存异。睽卦之卦辞说：“君子以同而异。”其爻辞说：“交孚无咎，志行也。”互信是异中求同的根本。又说：“厥宗噬肤，往有庆也。”求同可产生力量。也即今人所说团结就是力量。

5、互相猜忌可怕，同类相煎凶。睽卦之爻辞说：“遇雨之吉，群疑亡也。”颐卦之爻辞说：“六二征凶，行失类也。”同事相处，不管同级之间或上下级之间，应精诚团结。不可相疑相煎。

6、消除派系，求大团结。涣卦之爻辞说：“涣其群，元吉；光大也。”解散自私的小党派，促成大团结。这种灭私为公的行为，是光明正大的。“文革”虽然已过多年，但其酿成的帮派之风，在企业中，时不时便表现出来，影响班子乃至整个企业的团结和战斗力。这是应当克服和警戒的。

7、厚待下属。剥卦之卦辞说：“上以厚下，安宅。”世间万物，无一不是下层基础深厚，上层才不会剥落。在上者应领悟这一道理，以敦厚的态度对待下级，本身地位才能牢固，如果说这一道理在剥削制度下，只是说说而已，不可能作到，那么在人民政权下，则完全可以作到。因为干部是人民的公仆，其宗旨即为人民服务，因而厚待群众，是题中应有之义。

七、关于改革

在革卦中，专门讲了改革。

1、是合乎规律的社会现象。革卦之卦辞说：“革，水火相息，二女同居，其志不相得，曰革。巳日乃孚；革而信之。文明以说，大亨以正，革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时大矣哉！”自古以来，都把改革（革

命)当作天经地义的事,并以此发动、号召民众。

2、改革须先巩固自己,不可贸然进行。革卦之象说:“巩用黄牛,不可以有为也。”一个国家、企业,在不稳定、巩固的境况下,不可贸然改革。

3、改革须待时机成熟,方吉祥(成功)。其象说:“巳日革之,行有嘉也。”

4、改革即使势在必行,也须谨慎、再三考虑。其象说:“革言三就,又何之矣!”

5、改革须言而有信得到群众信赖。象曰:“改命之吉信志也。”

6、改革要明文规定不得含糊其辞。其象说:“大人虎变,其文炳也。”

7、要区分两种根本不同的改革。其象说:“君子豹变,其文蔚也;小人革面,顺以从君也。”自古至今,有两种对立的改革态度:一种名副其实,真心实意;一种是虚装门面,阳奉阴违,或借改革以实现其不良企图。这也是我们今天包括企业领导者在内的致力于改革的人们,应该警惕的。

八、关于勤政、廉政

1、在其位,谋其政。鼎卦之象说:“君子以正位凝命。”履卦之彖辞说:“刚中正,履帝位而不疚,光明也。”象曰:“上天下泽,履。君子以辨上下定民志。”领导者的责任就是辨上下、分尊卑、安民心。

2、克勤克俭,建立制度,不伤财,不害民。节卦之彖辞说:“说以行险,当位以节,中正以通。天地节而四时成,节以制度,不伤财,不害民。”

3、铺张浪费,反对节流,必遭凶。节卦之象说:“苦节贞凶,

其道穷也。”一个企业，乃至一个国家，如果不节制，而任意挥霍铺张，就是走向穷途末路了。

4、清正廉明，普照四方。离卦之象说：“明两作离。大人以继明照于四方。”明夷卦之卦辞说：“明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。利艰贞，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。”领导者应象文王和箕子那样，在蒙难时坚持光明正固。

5、以贵下贱，深入民众。屯卦之象说：“虽盘桓，志行正也。以贵下贱，大得民也。”不高高在上，深入基层，接触民众，就可得民心。“贵贱”之分，是旧社会的事，在今天的社会制度下，首先应排除这种等级观念，这样，就便于放下官架子了。

6、转变作风，改掉贪污行为。豫卦之象说：“冥豫，成有渝，无咎。”随卦之象说：“官有渝（污），从正吉也。”多吃多占、受贿贪污等，是损害于群众关系、挫伤职工积极性的大害。领导者唯有切除此弊、转变作风，才能最大限度地调动职工积极性。

九、关于教育

《易经》谈的教育是广义的，包括各方面。结合今天情况，也可运用于企业职工的思想教育。

1、教育是神圣的事业。蒙卦之彖说：“蒙以养正，圣功也。”师卦之彖说：“能以众正，可以王矣。”能使民众正固，即安居乐业者，才配当领导。

2、观民设教。观卦之彖说：“观天之神道而四时不忒，圣人以神道设教，而天下服矣。”象曰：“先王以省方，观民设教。”过去指统治者观民情设神道以教化天下臣民。今天，当然不是搞什么“神道”来“教化臣民”，而是要用科学的理论、先进的思想来教育民众、职工。这项工作要收到实效，就要观民情，知道群

众在想什么、要求什么。

3、振民育德，要有果敢之行。蛊卦之彖曰：“君子以振民育德。”蒙卦之彖曰：“君子以果行育德。”教育既然是神圣的事业，就要大胆抓，而现在有的企业领导者则不敢抓思想教育，因而不能及时地正民心、顺民心，使精神滑坡、思想疲软等问题长期得不到解决。

4、教育应严肃，要先订立规范。蒙卦之爻辞说：“发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往吝。”象曰：“利用刑人，以正法也。”

5、寓感化于教育之中。咸卦之彖辞说：“天地感而万物化生。圣人感人心，而天下和平，观其所感，而天地万物之情可见矣。”思想教育要卓有成效，就要想法感化受教育者。这就必须除了晓之以理以外，还须动之以情。我们今天思想教育所欠缺的，恰恰在“动之以情”方面。怎样才能动之以情，是需要好好研究、解决的。

十、关于爱民

“民”在国家即民众，在企业即职工。《易经》中“以民为本”的思想很突出，故多处强调爱民。

1、容纳民意，畜养兵众。师卦之彖说：“君子以容民畜众”。无妄卦之彖说：“天下雷行，物与无妄，先王以茂对时，育万物。”这是讲容民、养民。

2、体察民情，了解民众的疾苦。明夷卦之彖说：“君子以莅众，用晦而明”。为民排忧解难，使民欢愉。兑卦之彖辞说：“兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天而应乎人。说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死；说之大，民劝矣哉。”刚爻得中，柔爻在外，是以正当有利，使人喜悦；这是上合天意、下遂人愿的事情，故使人民真正悦服。凡事应使人民喜悦为先，则

人民就会忘记劳苦；能使人民喜悦地去冒险犯难，人民就会忘记死亡的危险；发扬使人民喜悦的道理，人民就知道勉励了！这是讲乐民。

3、给民以实惠。既济卦之爻辞说：“东邻杀牛，不如西邻之社祭，实受其福。”象曰：“东邻杀牛，不如西邻之时也；实受其福，吉大来也。”益卦之爻辞：“有孚惠心，勿向元吉。”作对人民有益的事，不用看占卜。这是讲惠民。

4、为民得益，见善而作，有过则改。益卦之象说：“君子以见善则迁，有过则改。”这是讲为民。

5、保民无疆。临卦之象说：“君子以教思无穷，容保民无疆。”这是讲保民。

6、移风易俗，完善民风民俗，渐卦之象说：“君子以居贤德善俗。”这是讲教民。

7、养贤及民，是伟大的事业。颐卦之彖辞说：“天地养万物，圣人养贤及万民，颐之时大矣哉！”这又是讲养民的重大意义。

以上讲的容民、乐民、惠民、保民、为民、教民及善民等，在剥削制度下，实难作到；而在今天条件下，则是可以作到的。我们的企业领导者，如注意实施这些，则不愁职工之积极性调动不起来、生产搞不上去。

十一、关于修养

古人所谓正心、诚意、修身，即今人所谓修养。《易经》谈修养之处可以说随处可见。修养乃作人之本，为官之本；现代企业管理者的修养如何，不仅直接关系着其工作的得失成败，也关系着整个企业的生存和发展。

1、修君子之德，行君子之道。离卦之象说：“大人以继明照

于四方。”大畜卦之彖辞说：“大畜，刚健笃实辉光，日新其德。刚上而尚贤，能止健，大正也。”《象》曰：“君子以多识前言往行，以畜其德。”震卦之象曰：“君子以恐惧修省。”升卦之象曰：“君子以顺德，积小以高大。”什么是群子之德、之道？不同时代自有不同含义。在今天，当然要按照全心全意为人民服务来理解、规范。

2、直率，方正、宽大为作人的基本态度。坤卦之象说：“用君子以厚德载物。”什么是厚德？其爻辞说：“直、方、大，不习无不利。”这些是做人的本分。不用学习就该具备。坚持这样的修养，没有不利的。在不正之风甚大之时，坚持这样的品德，十分必要和可贵。晋卦之象说：“君子以自昭明德。”贵在自觉。

3、言而有信，有始有终。家人卦之象说：“君子以言有物，行有恒。”兑卦之象说：“孚兑之吉，信志也。”坎卦之象曰：“君子以常德行，习教事。”

4、忠诚，谨言慎行。离卦之象说：“柔丽乎中正，故亨，是以畜牝牛，吉也。”中孚卦之卦辞说：“中孚，豚鱼吉，利涉大川，利贞。履卦之爻辞说：“九四，履虎尾，愬愬终吉。”颐卦之象说：“君子以慎言语，节饮食。”

5、自我节制，言行有序。节卦之彖辞说：“说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”艮卦之彖辞曰：“艮止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也，上下适应，不相与也，是以不获其身，行其庭，不见其人，无咎也。”《象》曰：“君子以思不出其位。”

6、谦虚不骄，知错必改。《周易·序卦传》：“有大者，不可以盈，故受之以谦。谦卦之卦辞：“谨亨，君子有终。”《象》曰：

“谦亨，天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而益谦。……谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也。”其象曰：“劳谦君子，万民服也。”剥卦之卦辞：“君子尚消息盈虚，天行也。”

7、消除私心，光明正大。咸卦之爻辞：“贞吉悔亡，憧憧往来，朋从尔思。”《象》曰：“贞吉悔亡，未感害也。憧憧往来，未光大也。”

8、勿贪婪，勿因小失大。随卦之爻辞：“系小子，失丈夫。”益卦之爻辞：“莫益之，或击之，立心勿恒，凶。”晋卦之爻辞：“晋如鼠蹊贞厉。”贪得无厌必遭凶。

9、保持气节，不同流合污。明夷卦之爻辞：“明夷于飞，垂其翼，君子于行，三日不食，有攸往，主人有言”。象曰：“君子于行，义不食也。”其爻辞：“箕子之明夷，利贞。”象曰：“箕子之贞，明不可息也。”大壮卦之象曰：“君子以非礼弗履。”不义之事，失节之事，决不做。

10、不以有德自居。夬卦之象曰：“君子以施禄及下，居德则忌。”给职工谋点福利，就居功自傲，是不可取的。

11、总结经验，止于至善（善始善终）。大畜卦之象曰：“君子以多识前言往行，以畜其德。”艮卦之象曰：“敦艮之吉，以厚终也”。贲卦之象曰：“永贞之吉，终莫之陵也。”

《易经》成书的年代距今已过两千多年。那时的社会制度同今天已有天壤之别。因而其中每个概念的涵义今昔也有本质的区别。但是，当我们用历史唯物主义观点来分析其领导管理思想时，就发现这些思想在当时涵有进步、健康、向上的意义，对指导当时的社会实践，曾起过一定的进步作用。今天，只要 we 注意把其中的概念赋予现代的涵义，并结合现在的历

史条件对其思想加以灵活运用,就仍可使之发挥应有的作用。在这个问题上,将《易经》的领导与管理思想不加分析地一味夸大、美化,以至在今天生搬硬套,是不对的;而对其思想中的精华、科学成分,不加分析地一概排斥、贬低,拒绝在新的条件下灵活运用,也是不对的。如何用唯物一主义的立场、观点和方法,分析、研究、挖掘、汲取包括《易经》在内的,中国古代文化中优秀的领导与管理思想,并结合今天的历史条件加以运用,这是摆在我们各类各级领导、尤其处在生产第一线的企业管理者的一项重任。

(本文原名为《“易经”与现代企业管理》)

周易与中国现代管理

蒲 坚

当今,管理日益面临现实的直接挑战,陷入重重困境。要走出困境,求得新的发展,就不能不对非理性的管理做一个全面而深刻的理性的思考,对中国人的基本价值乃至人类的普遍价值进行本体的历史的和未来的反省。同时也对迄今为止林林总总的关于管理的理论和方法做一个检讨。在西方文化遭受危机并在左冲右突,寻找出路的情况下,中国哲学与中国文化的优秀传统与光明前景必然更为突现出来,同时为中国管理哲学和现代化中国管理模式的建立提供坚实的基础。中国哲学与文化本身所具有的高度整合能力和无可非议的优秀品质,无疑构成了此一趋势的前提条件。纵观世界史,唯中华文明,源远流长,经久不衰,始终稳航行于人类历史长河,相信她生生不息的文化精髓,必能为当今世界文化的发展和管理理论提供一个充满希望的基础与方向。

以国际著名易经学者、美国远东高级研究学院院长成中英教授为代表的决策管理学家们所创建的易经管理学,以一种体验世界的崭新的思维视野,试图为“中国管理现代化,管理科学中国化”创发一种逻辑一贯的理论思想体系,不能不说是现实中国乃至世界的幸事。

如何开发易经管理学,并使之在现代科学管理和人性管理的基础上得到有机的契合,以唤起世人注视人类存在的普

遍危机；一方面是人心不古，贪婪无厌；另一面是人心涣散，麻木不仁。笔者的基本体认将以《易经》为起点，围绕着中国文化、哲学一贯的脉络，进行开放式的探讨。

大凡要建构、开发一种理论体系，首先必须对其本身有个溯源式的宏观上的把握和微观上的体认。由此便引出了我们就易经管理系统而言，如何重识《周易》乃至中国传统文化的问题。

中国上下五千年的传统文化其特质何在？

今日，世界文化发展处在多元化的立体坐标系中。但有一点是肯定的：真正能在世界文化发展中起影响或得到认同的，必定是具有全球意识的优秀文化。固此作为黄帝的后裔，不能不对中国传统文化及其价值作一基本的认识和分析，择其精华，去其糟粕。

中国文化之精髓何在？这不是三言两语能说清的问题。概而言之，中国文化以天人合一，内外合用，诚明合能，知行合体为其精神和命脉。四者同体相互为用，浑然贯通。既强调天人不二，物我一体，又重视内于我的修养，外于我的实现，既承认人之本性中体认真实、表现真实的力量，扩展本性潜能、实现真实的创造力和认识自我之心灵活动；又追求智慧的最高境界的规范和认知为行的功夫。“一理万殊”，“吾道以一贯之”。变通创新不失本来之真，上下左右能应万变之变，异不碍同，同为容异，此乃中国文化生生不已之潜力所在。肯定地说，中国的文化（包括易经文化）不仅具有深厚的生命力基础，而且自有其寻求真理的本质和永恒的理想境界。

今日，我们开发易经管理学，实际上面临着易经哲学思想向现代化管理哲学的奠基与渗透问题。强调现代化，意味着我

们必须向内求深度，向外求广度。把握整体及要旨，在现代科学技术的基础上，将那些高度本体性的传统的思想内涵，通过批判、分析、综合、抽象，从中提炼、汲取有用的思想、原理和范畴，结合现代人所有的全部智慧，铸造出更高级的思维方式、思维模式来，以求历史发展的继承，现代创造的致用。

要构建易经管理系统，没有真实的、全方位的理解易经，便不能达到我们向往的境界。前提其一是要有开放的心灵、通达的视野以及兼容并包的胸襟。其二要有深厚的知识素养和自强自立的信心。要基于本体的思考来理解易经最基本、最本原的价值思想，同时还要重视对其方法论的理解。孔子曰：“工欲善其事，必先利其器”，方法论永远是沟通心灵和现实的桥梁。另外，我们决不可忽视语言、符号的重要作用 and 用发展的眼光注视着我们研究的《易经》之于管理学不是过去的过去，而是现在的过去。语言既是表达概念的工具，也是延伸思考触丝的媒体。缺乏深厚有力的语言表达和动态的发展眼光，便不能揭示由《易经》到用易管理系统内在的逻辑和创生的理路，更不能将更高级的内容形诸于表现，更不可能将本体的思想转化为现代意义的理解直至行动。

彭加勒说：“思想只是闪电，但这就是一切”。我们要醒悟“道”，把握“道”，开发和运用易经管理系统，其要旨就在于应用宇宙之“大道”，充实和指导现代中国管理体系的基础和构造。从易经体系中寻找现代中国管理理论的生长点加以创造性的转换。

美的最高境界就是对宇宙本质的认识和感悟，同时，也是对生命自身的彻底的感悟和体味。宇宙万物之运动规律，无不集中表现为天地之“大道”，即宇宙之道万物无不因应“道”而

生生不已。管理的主体是人，人最可宝贵的是思维和意识。人在其生命的活动中，因应客观之“道”而立身，从而成为“道”的体现者。在大千世界中任何群体，任何活动都不能抗拒社会和自然发展的客观规律，正所谓“适者生存”。以人为主体的管理也当然也因应宇宙规律而建立，因应宇宙规律而运作。韩非《解尧》：“道者，万物之所然也，万理之所稽也。”换一句话说，万物运化无不受制于宇宙场的作用，在宇宙的大统一场内，又细分成许多“分场”。譬如：社会场、心理场、文化场、经济场、政治场，当然还有管理场。这些分场归一性地体现着宇宙场的本质特性，管理场也不例外。管理学由宇宙的大“道”中衍生出来，经过现代科学的发展的具体化，才有可能形成一套逻辑一贯的系统化的管理之“道”。才能因应由历史到现实的流变着的中国的需要乃至具有人类世界的普遍的管理学意义。

《易经》既是通向人类远古智慧的隧道，也是通往人类未来智慧的隧道，它包容着丰富的思想矿藏。开发易经管理系统意味着我们必须将传统的哲学智慧与现代的管理知识和技术结合起来，这实际上也是一个以中国哲学完成“管理科学中国化”的过程。唯有针对中国和西方当前管理上存在的问题，从传统文化、哲学之流变的、整体的、归一的基点上，整合人类的智慧，形成共识，才能达到开拓思想的新方向和新境界。

管理的主体是人。人是宇宙的缩影。管理之“道”必然源于宇宙之“道”正所谓：“人法地，地法天，天法道，道法自然”（《老子·二十五章》）。易经管理系统以《易经》“一阴一阳之为道”为立据之本，以整体、圆融、合一为思想基础，综合与比较、继承与发展地构建中国的管理哲学。从现实的入口处潜入中国历史的核心，直面其本体，创发性地把中国的哲学思想、经

验、智慧挖掘抽象出来,并将其精神灌注到中国的现代化进程中,解决中国面临的管理理论无极无向和管理现状缺乏生机的困扰。这便从中国哲学的本体生长出它生机勃勃的重要分枝——中国管理哲学。无庸置疑,一旦在现代化意义上,汲取了前人的创造和智慧,我们便在永恒的历史之光中一览今日未来之事变,在对宇宙脉动的把握中悟到一切管理问题的精魂。继而,我们在认识“宇宙之道”,“管理之道”的基础上,运用逻辑的力量在思维的领域中用古今智慧洞察、规划现实,把现实的历史推向未来。开发易经管理系统,必须用现代化的知识和方法来拓展,充实古有的智慧和精神,把传统脱胎换骨,转化成现代管理活动中的现实。而不是把传统借尸还魂供奉于现今。这需要批判与反思的精神以及创造革新的心灵。易经管理系统要回答普遍意义上的管理问题,只有通过世界文化的相互沟通,才能获得我们这个时代最圆满的回答,并向未来展开回答这些问题的更广阔的视野和前景。如果不能在对管理的现代诠释中充分展现自己文化的特色和独创,积极参与世界管理文化力量的角逐,我们必将最终失去民族崛起的契机。而我们开发所依据的标准则完全以人类的思考和探索的经验所已经展现的真理及正途为依归。

《易经》本身是宇宙系统的总体论述,它尤其强调人跟天地自然的互动和三位一体,因而,非常朴素地表述了人的主体能动性跟大自然规律的逻辑关系。有史以来,由于人在现实中只能看到某一部分具体的世界,所以在某种程度上丧失了整体性。将中国管理定位在整体和系统上,将单向思维转换为双向思维是我们开发易经管理系统的出发点,而其价值和理想的认定,无不以现代人为主体。一般说来,学术界对管理含义

的理解,无外乎管和理二大部分:管即控制、领导、主宰、权威,理即秩序、条理、认知行为。管以理为手段,理以管为目标,管理是外在的伦理,伦理是内在的管理。但是,如果我们将认识仅仅局限于这些外在的、直观的甚或是现代科学已经达到的被认为是极高的层次,我们就不能最合理、最深入地揭示管理的本质含义,因而、也就无从建立真正的饱含人类普遍意义的科学理念。

天道大于人道。人道取决于人的灵性。管理学的主体是人,离开了人,全体管理学便失去了意义。如果我们不能揭示人的本质,我们便永远摸不到管理学的真谛。真正的易经管理系统必须完整地体现人作为人存在的灵性和主动性。倘若人类总是处于被动、他动式的单一性思维状态下,我们终将愧对万物之灵的称号。因此,我们倡导自律自导式的管理,强调人与人的灵魂沟通和感应,人与人的思想交流和共鸣。

可以这样说:管理源于人的灵魂又归结于人的灵魂,我国著名决策管理学家张顺江教授的名著《法元论》如是昭示我们。

一旦我们对管理进行了本体的理解和把握之后,不能否认,我们固有的那些表层的、直观的、零散的观念便上升到了一个必然和自由的高度。站在这样一种新思维的新高度,融汇如此崭新的哲学理念,我们惊喜地发现:人的思维和思维着的人才是我们易经管理系统开发的真正意义之所在。正因为如此,仅仅把管理理解为主体对客体的单一过程是根本性的错误。人不仅听从于理性的命令去行动,行动的本身更是人的生命的内在需求。管理学只有勾画出人在自律、自导、自觉的层次上自己成为自己的主人和建筑师的理论体系和方法论体

系,才最终表现出作为一门学科的真正意义。赫德尔认为,动物仅是弯腰曲背的奴隶,而人是“创造的最初的自由民”,人是“为自由而长成的”;人“不再是自然手中一架运转永远正常的机器,人成了他自己的行为的意图和目标”。如果易经管理系统仍然不能达到获得主观意志自由和从必然王国进入自由王国的境界,我们所从事的开发事业便与众多“时贤”的纸上谈兵别无二致。通过对《易经》整体的省悟和对《法元论》方法论的把握,我们确立了如下观点:在管理整体的“元”系统内,人是最基本的要素,人的本质构成了易经管理系统开发与研究的基本前提。人的本质是具有物质和精神需要的“自我意识”,其表现的最高抽象是人是社会关系的总和。管理必须从人的三种基本属性:需要性、信息性、社会性进行整体的把握。围绕这三种基本属性,用《法元论》的研究成果,我们可以开发出一系列管理的概念和方式方法。譬如,如何认识情、理、法的关系,如何区分管理的层次等等。

开发易经管理系统无疑是人类精神解放的一次质的跃迁,跃迁的过程完全是人类本质创造力的高度释放。它的开发并不仅仅局限在管理本身,它涉及到的全部理念将是人类思维逻辑一贯的大系统的重要组成部分。因此,它的创造性的开发必然实现其客观必然性,从而获得实际上的普遍意义并奠定其崇高的科学地位。将易经管理系统应用到实际管理工作中,其要旨就是要真正把握管理系统的主体——人,把握人所处的历史、社会、文化和传统环境,要真正把人作为人来研究和对待。让每一个人在现实中都充分发挥出各自的智慧和创造力,是管理的根本任务和目的。“己所不欲,勿施于人”,你期望别人如何对待你,你就应该如何对待别人,这就是管理的重

要步骤——定位。按照逻辑一贯的原则，我们以高层次的智慧开发低层次的需求，低层次的问题要在高层次找原因，不仅要弘扬人性的优点，同时也不要忽视了人类的共同弱点。以理性来开发人性，以人性来弥补理性的无情。

《易经》的本质是预测和决策，开发《易经》管理系统，实际上我们是在运用逻辑的脚手架，建立全新的决策科学（微分决策学与积分决策学）以掌握“直到现在还作为异己的支配着人们的自然规律”。人类必须摆脱自私自利的狭隘的偏见，把握集体主义观念、全局整体的观点和立体的思维的科学方法，成为宇宙的真正主人。我们所倾注生命的事业，乃是人类的共同选择，为着人类智慧和灵性的空前解放，艰巨的任务和注定是漫长的跋涉已历史地赋予我们。而我们责无旁贷。现实再一次向人类昭示：只有那些穿过地狱和炼狱而不放弃信仰的人，才能勇敢地擎起未来的太阳。

（本文原载《决策理论与实践》总第5期）

创立具有中国特色的决策管理系统

成中英

这次到山东来,收获很大。想到山东济南来访问一下,是两年前的计划。这次来,刚好有纪念孔子诞辰 2540 年的机会,时间不多,只好在曲阜与济南之间选择。为什么选择济南?最主要的原因是东港实业有限公司在济南,济南有沟通企业发展和管理决策科学发展的共同点。

在过去两年中,我和张顺江教授有个协议,就是把管理决策科学与中国民族精神结合起来,发展成有中国特色的决策管理系统。中国今天的经济发展和企业发展,显然必须建立在中国人的文化基础上面,但还需要有世界眼光。要立足在自己民族优秀文化上面,还要有世界眼光,这是一个很重要的观念。

这些天,在山东能跟各位朋友见面,做些了解,很有益。我给大家讲一下,去年开会时,我跟张顺江教授、刘化樵教授有一个高级管理决策学术研究和教育计划。主要有两重意义:

一、在今天的经济发展、企业在多渠道的建设过程中,管理者决策者的学识、眼光,要发展要配合,要多渠道化。在工作中求得学习,在经验中求得理论,这一点望各位重视。

二、希望大家把中国的发展跟世界的发展协调统一起来。换句话说,就是能在海外给管理者提供一个进修发展的机会。希望突破现阶段的所谓固定化的学习方式,探索具有现代性、

具有相当弹性的一种发展教育的方式。这样，我们就谈到管理与决策的进修与研究的问题。在这样的眼光下，发展一个多元化、多渠道的高级决策管理研究教育事业，这是在理论上结合中国的高度智慧，西方的高度理性来提出来做的。

在西方，管理学扮演了一个重要的角色，它的发展是从经验中总结出来的。西方在工业革命之前，并没有明确的管理科学。是因为后来有了大工业、大企业，集体企业和私人企业同专业化结合起来，达到一个目标，才有了管理科学的产生和发展。管理科学是由于时代的需要才产生的。在今天工业化的西方，管理学还有它的局限性。新兴国家的企业，不一定非得走他们走过的路，可以借鉴，发展有自己特色的管理科学，来达到一个更高目标。日本人就是这样做的。日本人这样做的基础是什么？我考虑是基于中国的文化、中国的传统。他们把中国文化中对人的了解、对事的了解，加上机械文明、加上科学管理，形成了一套很好的管理制度。至少在现代，它发挥了这样一个与机器很好配合的高效率。这样做很成功，我们必须承认。但这个成功，好多来自中国的传统。我们有这样一个优秀传统，为什么不能把它发扬光大？为什么不能把它中西融合、兼并，发展成一个更高一些的管理系统？这是非常可能的。这样做就会后来者居上，更何况中国还有很深奥的、具有世界眼光的理念。这在易经中可以体现出来。我想在管理科学系统中，找到一个根基。这个根基又是和中国人这种自强不息、生生不已的精神结合起来。因为周易精神不但是一个大系统、一个兼容并包的整体系统，有变通性、创造性的这样一个系统，同时也是一种生命力的发挥发展和意志的坚强，即中国人的民族精神。这样一种民族精神加上民族智慧，跟决策者的知

识、方法结合在一起,力量就会很大。因为它有内在动力,又加上外在的知识、方法这种科学的工具,就能避免许多错误,找到一个更高的观点,来纵观时局,为自己定位。同时找到一个起点,知道要做什么事情,该怎样去做它。这样一个科学的了解,这样一个管理系统的建立,在理论上是很需要的,而且要得到一个相当完整的发展。

在这里,我特别提到张顺江教授。他写了 300 多万字的决策科学系列丛书。他每写完一书,便送我一本。我特别留意他写的书。他将辩证唯物主义与系统论、信息论、控制论综合归一,形成新的方法论,创立法元论。这与我自己在海外体会到的中国哲学悠久的文明智慧是完全配合的。

多年来,我一直关注中国哲学的现代化和实践化。我写了一些这方面的书。我希望看到中国哲学不是过去僵化的或属于历史尘埃的东西,而是具有生命力的、能提升到理论层次高度的东西。这方面,我做了一些努力,主要是使易经系统成为一个现代化的整体系统。这个整体系统运用在管理、沟通和领导方面,就使它本身能使用在现代生活当中了。在来济南的火车上,我和张顺江教授谈了,意见完全一致,真是“英雄所见略同”。这是基于研究者的理解和了解。

另一方面,决策管理循环问题,这表现在我的 C 理论中。我简单介绍一下,让大家了解。管理者和决策者不断地求知、进修和研究,是对整个企业和社会有很大作用的。管理层不应把管理看作只是科学技术的运用。科技是重要的,但不是唯一的最后的重要。科技这个层面是要的,这个层面是技巧、是技术、是技艺,是目前知识咨询的积累。了解世界要从经验、从科技、从知识方面着手。包括最新科技,一定要掌握。能够运用

电脑咨询,能建立 MIS(电脑咨询 Microcomputer Information Service 即微型计算机信息服务——编者)的,就应建立 MIS 这种技术在决策中应加以运用。那么再高一个层次呢?就不只是技术问题,就属于方法论的问题。我们用什么最好的方法,把这些技术用在最好的方面?怎么把这些技术结合运用在短期目标里,所以这属于法的界面。法的界面是一个中级主管或中下级主管,这是要讲究的,应该有立体掌握技术的能力,而且应该看出来这个技术应同整个公司的目标、整个系统的运作、跟人跟事的配合问题。所谓管理方法问题,就是要掌握自己的管理性格和管理势态,要能作些判断。法的根据是什么?还要进一层,这就是理的观念,就是原理是什么。方法跟原理应用之后,有时候要变通,有时不只一种方法,可能有多种方法,而且还要改进。还要在研究方法后,创造出新的方法。所以这就是理的道理。要深入了解这个系统更高的层次,这就是我说的道的层次。这就是元科学。张教授说的元科学、元学层次,就是纵观世界潮流,能决定正确的目标,能找到正确的价值取向,确定一个截止标准,来评估自己的发展,不断地改进,成为整个企业发展的动力。从上而下,综合联贯,从科技运作的层面,到制度化的方法的层面,到知识观念的系统价值层面,成为一体,成为一个贯通的系统。我觉得这个需要很大的功力,需要慢慢摸索,慢慢去成就,所以这样一个管理思想,就可以在不同层面上去发展,去建立坚强的、在艰难中求生存、在发展中能制约的一种方式。这样使管理变成一个有机的系统,象一个有机体一样,能应付各种条件。不但能了解环境,也能应付环境,而且能创造环境、改造环境。我们看到好多大企业的成功,都达到了这种地步。有些人有这种能力、但不一定

知道这一点。从决策科学、管理科学上看，从教育观点上看，我希望大家能有这样一种看法，然后凭自己的智能的充实、经验的丰富去发展。在规范当中发展出管理的这样一种职能，也是管理学促进企业发展的一种方式。我看西方、日本大企业的成功事例，大体上经历了这几个阶段推陈出新，来进一步发展。所以从这个角度来考察企业的优胜劣败，就可以大致得到这样一个结论。以后有时间再给大家详细分析。

今天，我认为，从整个管理一体化的结构，从管理本身境界的提高，来充实管理学内容，这一点很重要。有道的层面、理的层面作为决策的基础，因为决策既代表一种智慧、知识，又代表一种意志力，一种决断。

再讲一个问题。整个中国循环的大系统，即相生相克的大系统，就是我说的 C 理论的管理系统。整个管理的过程，其核心是决策者本身。管理决策者应有一个动力，这动力一定是个中心的力量。这中心力量我把它叫作中心土、黄土的土。这个中心力量要深厚、稳健、要有发展的潜力，叫做决策动力，这是管理的核心。决策代表计划，执行人员要有实现计划的判断力。这判断力能提升他对世界的认识，因此就产生一种领导力。所以从中心土的观念中产生一条意志，用中国人五行的观念讲，就是土生金。金表示果断，“其力断金”，是一种力量，这就是领导。领导的基础是决策的智慧、土的智慧。今天上午我第一次去看了黄河，很激动。黄河也是土，虽然是土，但它是力量、原始的力量，这个力量不能放弃。有了这种领导力量，你才能面对波涛万千的世界而不惊。不管世界多复杂，你能基于这种智慧，基于这种决策、这种领导力，冲破重重围栏，建立一个广泛的有影响力的销售网，你的行销能力、市场能力就会很

强,所以用水来代表,因为水是变换万千,市场也是变幻万千。今年可能看涨,明年可能看跌。在自由市场、世界市场上,你更需要一个浑厚的领导力与决策力作后盾。有了它才能够征服水、控制水一样的变化万千的世界市场。显示你面对世界的推销能力。这样才能产生生命的信心,才能掌握世界。企业的生产活动是生产力,是开采充实自己的力量。多搞市场调查,才能掌握生产,才能作生产计划。这计划就象树木一样产生出来,自然地规划出来。所以生产不能随便要怎么生产就怎么生产,背后要有一种相生的东西作后盾。有了生产、有了在世界范围内立足的高品质的产品,你才能造成内部结构的活现,吸引更多的人才。所以从生产到人事,从生产管理到人事管理这个过程中,假如我们从传统观念角度看,这人事就是火焰。火本身发黄,代表一种成熟、成功,也可代表一种人的荟萃,代表人的智慧的发展。众多人的力量团结在一起,这样更能发挥决策者的潜力,启发更多的人力。有了人就有了发展的信心,没有人就不能发展。人的发展就应象火一样能集中、和谐、团结,才能旺盛、才能发展。这样才能充实决策的信心与意志,建立更高的咨询系统来进一步发展企业。这样一个循环,我用了“C”字母。有几层意思:

从管理学角度讲,决策工作是中心化的,中心化叫 Centrality,领导的能力叫 Control。领导能力能够掌握变化,就是 Change。掌握时间变化,产生一种创造力,来控制这个世界,来应对世界不是盲目的创造,而是有计划,有目标的创造,这叫 Creativity。由此再产生一种协和力、人事的协和力,叫 Coordination。这五个 C 再回到 Circulation,就是一个循环。这个循环,我叫它“C 理论”。我们从中不但看到决策管理重要性,

也看到整个大循环中管理本身要充实的各个面。当然,C 理论还隐含着几个意思:C 还代表中国 China,C 也代表易经 Change(即 The Book of Change——编者),C 还代表文化 Civilization。这些是我的整个想法,要把它再发挥出来,还需要时间。今天我讲这些是为了说明:为什么决策管理科学的教育有很大的重要性,它跟企业发展的交接点在什么地方?

这次有机会到济南来,跟东港公司非常年轻有为的总经理刘先生接触交谈,非常高兴。东港的这几位先生都是非常优秀的。合资企业一方面有法律上的规范,另一方面又有个人智慧、智能。我觉得是最有希望的。

从这里,我看到一个非常好的远景,需要大家共同追求。我站在一个海外华人的立场上,非常愿意尽我自己的力量,为发展管理决策科学教育和研究,为到国外进行高级学习培训研究,为学位制度或进修制度提供协助和配合。同张顺江教授他们在国内的研究生教育进行配合,我想我会尽力去做的。希望大家跟我联络,我会给大家提供帮助,尽力而为。

今天因时间关系,我不得不走。我想山东会成为我最留恋的地方。今天看到黄河,我感觉非常兴奋。这次到济南来,非常值得回忆。我想还有更多的机会跟大家见面。希望大家有机会到夏威夷来。谢谢大家。

(本文原载《决策理论与实践》总第 2 期)

周易与全息信息学

陈 传 康

一般认为,《易经》包含着象数和义理两方面。实际上象与数,义与理还可分开。可从社会进化来分析“易”的演变(象数易——出世伦理易——入世伦理易——汉易复源——易道今解)。卦反映事物运行规律的分类,爻反映各类的不同发展阶段。宇宙全息发生使天、地、生、人四道有共构的演变规律。因而根据一些片断指标或时段信息可以去重建整体或发展过程,这就是全息信息学。

一、易之四分

自古以来,注释《易经》的书,可以说是汗牛充栋。注释包含着研究,构成了一门相当繁复的易学。从解释学角度,也即从《易经》原是巫师文化的一部占卜操作书,包含着象数和义理的两面性,也即从思路重建来进行易学的传承分析,可以从繁复中理出脉路。当我们提出,占卜之学为什么隐含着哲学思想、传统文化,甚至学术渊源,则还须注意解释学的理性重建研究。

孔子对易经的研究,形成易经的解说部分——《传》,即《十翼》,可以认为是易学的开端。孔子及其弟子的传易于义理,使《周易》本为巫师文化的操作经典转化为经道之书,成为儒家六经之首。据孙振声分析,不只如此,战国时代的儒、道、

墨等诸子百家，以及唐宋以后儒、佛、道各家的学术思想，也无不渊源于《易经》的天人之学。

易经本文的《经》，重视卦的形象与数字关系，回答巫师占筮操作后如何查卦求解。易经部分的《传》，是知识分子从巫师中分化独立出来，他们开始从另一角度来研究易经，从周文王所演出的天、地、人三方面的可能演变规律的形式推理，去探讨万物之情和天人之际，探索宇宙、人生的“流变”规律，以及人们如何适应这种流变规律的行为法则和规范。发挥了天理即人道的天人合一的哲学思想。

实际上象与数、义与理还可以分开。从易学的继承和变迁研究，可看出这种四分的趋势，笔者认为明确这种四分更有利于对易道深入探讨。

1、“象”反映易经是巫师文化的一部操作书，即初民社会的巫师据此部口头流传之书即可进行占筮。每卦都有其卦象，每爻也有其爻象。总释一卦的称为大象，解说每卦各爻的称为小象。象使卦和爻去暗示事物的性质和发展阶段。暗示具有多义性，因而可与众多事物联系起来，预示占卜的结果。

2、“数”反映易经 64 卦、384 爻的排列关系，既反映占卜的卦义，也反映了一定的数学关系，隐含着现代科学知识，包括着遗传密码的排列关系。“数”的两面性特别明显，占筮关系是数的传统方面，而卦和爻的排列关系反映了数学关系，则是其对现代科学的预示。

3、“义”反映了伦理的意义。周文王演周易便包含着一定伦理的论述。孔子为易经注“传”更注意伦理规范探讨。后面所述出世易与入世易的差别，更反映历史唯物主义有关阶段斗争，即上层对下层控制的形式和思想两方面的差别。

4、“理”反映了易经对事物规律和道理的探讨，即易道分析，要求对易经所提出的道理是如何形成和发展进行解释。

二、社会进化与易的演变

人类进化研究，特别是使我们注意到人类是从猿猴经人猿进化而来的，动物社会学，特别是猿猴和人猿科学的研究，显示必须保持种群的有序性，才能在生产力极低的条件下，克服“恶劣”的自然环境，保持种群的生存和进化，因而一开始便可能以等级社会出现。这种等级社会需要巫师通过祭祀来决定行动。因而出现了占筮和“象”解的象数易。

汉易特别重视形象与数字，以求使经文字句与卦形发生关联，甚至要求一字字的对应，被称为《象数易》。很可能夏易《连山》，商易《归藏》在当时还未完全失传，因而《象数易》更重视占卜之术。周易的占卜与义理两面性，以及孔子的义理注释在易学中还未成为主流，加以社会受方术之士影响还深，占筮之道在社会中仍很流行。因而汉易重象数，有其解释学根据。

人类社会圈的上下层控制关系，随着人类智慧圈的发展，技术圈增加了生产力的供应，社会圈、智慧圈、技术圈这三个耗散结构的平衡关系发生了转化。社会圈的控制有序性削弱、智慧圈的有序性增加，促使技术圈进行更有效的负熵进化，保证了社会圈的生产力供应。

随着人类智慧的逐步产生，在自然环境中产生了作为技术产物的人为环境。生产力的提高，使社会的等级复杂化，但其统治关系却反而逐步削弱。要控制这种削弱的关系，便开始出现了伦理易。

对易学从象数转变为义理，三国魏的王弼作了决定的推动。王弼的《周易注》，随处弥漫着老子的气息，使混沌神秘的

象数易学,返回宁静无为的人的睿智世界,成为在政治动荡不安的三国时代,人人关切的明哲保身的哲学。

反映魏晋玄学的王弼易学,以天地之道论证老子的人道无为,因而尽管属于“义理易”为“出世”易,而非“入世”易,这很适于汉晋唐的社会关系,上层对下层的控制严格,“出世”易有利于社会稳定,因而王弼易注被唐代《五经正义》所采用,成为致仕之道的国定教科书。

唐后经历后五代之乱,世风日下,沿街商业在宋代才真正出现,下层从被困于街坊中解放出来,上层对下层的控制开始松弛。宋明理学正是适应这一社会变化而发展起来,下层的活动冲击着当时的社会,提倡出世伦理不起控制作用,宋明理学即转向入世伦理。

从城市格局的演变也可反映上述的转化。战国时代,奴隶主的王城与民城分开,民城里常呈多城相连。各种居民需要分开居住,以便于上层控制。汉时,王宫搬至城中心。但有专门的夹道通处于城边的侧宫,以防万一。居民需住在坊中,商业集中于一定地方,并有规定的交易时间,沿街不能设门开店,实际上只有王室才有夜生活。唐朝继承汉的规定,但已允许达官贵人沿街开门,达官贵人才有了真正的夜生活,五代顾闳中的“韩熙载夜宴图”便反映了这种上层的夜生活。宋朝才允许沿街商业出现,下层居民从街坊解放出来,才开始有“夜”生活。宋张择端的“清明上河图”充分反映下层从街坊解放出来的市井闹市生活。

反映宋明理学的易学,以程颐的《伊川易传》四卷,朱熹的《周易本义》十二卷最具代表性。《伊川易传》的注释方法大体上与王弼相同,但王注中的机智与飘逸的老、庄趣味,代之以

真挚的道义感，并将象数和占卜完全舍弃，成为了一部入世的伦理经学，成为规范社会行为的道德义理，对世风日下的松弛下层起着精神的控制作用，成为儒家伦理易的典范。顾炎武据此推崇为：“自古说《易》者，数百家，未见超出程传以上者”。

一部反映古代巫师文化的占筮操作书被转变为入世伦理之说是很难令人信服的，因此朱子注易尽管偏重于入世伦理，但对其占卜之说并未否认。朱子比较客观，也更专长于儒学入世，以求对世俗伦理起更大的作用。故朱子注易涉及问卜占断，并作了如下解释：易是用来占卜，以决断疑惑。但依道理，应当作的，就应当作，不应当作的，就不应当作。在这种情形下，根本用不着占卜。唯有正事，在方法上有分歧因而迷惑时，才可以占卜。恶事，私欲，不可占卜。

清代学问，以考据学为特色。宋明理学在哲学方面有深入研究，但对古文的理解，却有疏忽，往往超出古典原义之外，受到考据学的非难。清代考据学，追溯原义接近汉代注释，因而也称汉学。在这种学风影响下，清易易学致力汉易的复元。

在清代易学盛行之前，王夫之注易（《周易内外传》各七卷，《周易大象解》一卷），认为汉易的象数与程氏的义理不可偏废，不能拘泥为占卜之书，也不限定为思维之书，象数与义理，应当一致，占卜与思维，应当一理。这种易学一元论回复到周文王演易的本义，即退回周易的原解。

如前所述，社会进化使出世易逐步转变为入世易。现代科学发展，人类智慧日益提高，促使技术圈充分发展，使伦理易转化为易道研究。

易学的传承从未对易道、即易经所提出的道理如何形成和发展进行解释。现代易学研究转向理性重建是易学变迁发

展的新阶段。当代易学的一个最新发展方向,是寻求易道对现代自然科学的思想启发。

人们要摆脱牛顿力学所建立的世界图景,即直观世界,也即分析性的三维世界的显结构图景,不要去追求直观模型,进而去认识超出牛顿力学的世界图景,也即多维世界特别是微观和宇观世界,以及宏观世界的整体图景等隐结构情景,使人们对隐结构的认识能够自觉地不要求去建立直观模型,必须从东方神秘主义,包括瑜珈术、佛教(密宗、禅宗等)教义、道家、易经中去寻求启发,以求去解决当前隐结构的前沿研究。易经作为东方神秘主义的最有名著作,对当前隐结构研究是一部最有启发性的著作,因此,“易经”研究风行海内外,“传统”和“开拓”,“旧学”和“新学”都在研究易道。易道今解的现代自觉科学方向是易学的新开拓。

三、易经与预测学

天地生人四道,具有共构的运行规律;发生上的同构,笔者称之为共构,易经提供了这四道事物的运行规律分类。按三爻排列分为8类(卦),按6爻排列分为64类(卦),若按9爻排列则可分为512类,甚至可按12爻排列进行更详细的分类。实际上,类型太多,类型太少,使用起来都不方便,按 2^6 的排列,分为64类,使用起来更为方便,按 2^3 的排列分为8类,可以简化分析。因而8卦、64卦的排列有其实际意义。

爻数则为各类运行规律的发展阶段分析,8卦强调发展的3阶段性,64卦强调发展的6阶段划分。当然,还可作9阶段、12阶段的分析,但由于9爻、12爻排列的类型太多,因而实际意义不大。

易经的预测习俗上是先占卜,再按卦文来求解占卜答案,

这是一种或然性的预测。我们认为更正确的预测方法,是把某类事物的发展与 8 卦、64 卦对比,即可归属于某卦,或介于某两卦或三卦之间的过渡类型,再与各卦的相应阶段(爻)对比,即可根据易经对爻的升降变化的“断言”,预测该事物的发展趋势,因而易经可视为一部预测学著作。

四、全息思维与全息信息学

全息概念的横断普适性,为思考和分析提供一个思维方法论。实际上人们在思考问题时,经常不自觉地使用这一思维方法。调查考察的操作,都是从一些片断的诊断指标开始。再由这些指标猜想整体的特征,也即部分能够映射整体,所谓由表及里的现象学解释。“表”即指一些诊断指标。“里”即指反映这种指标的现象本质——整体特征。习惯上强调可以从过去推断现在,从现在预测未来,则是时段可映射发展过程。

实际的科学研究,例如,古生物学根据化石的个别遗迹去重建物种形态和古生态环境;医生根据诊断指标、特别是中医可根据如脉搏情况,而去决定病因和病种;还有植物可以进行无性繁殖,生物学的细胞遗传复制,即部分能复制出整体,细胞包含着生物整体的信息等等实例研究都说明科研中的全息思维早已在不自觉的应用。福尔摩斯的侦探术实际上也是一种全息思维判断。

在宇宙发生演化过程中,先产生了天,即“宇宙”。天道悠长,然后产生了地(地球)。根据地球的发生和演化研究,在太阳系的背景中产生了地(地球)。根据地质学和生物进化论,在地球上再产生了生物和人。在这一形成过程中,由于全息发生的影响,使天道、地道、生道(生物形成规律)和人道具有共构的演变规律。也即在全息发生中,天、地、生、人四道都存在着

一些反映宇宙全息的全息元。全息观念包括下面三方面：(1)系统内外结构互为映射；(2)部分映射整体；(3)时段映射发展过程。子系统的特征只反映本身的称为分析元，具有反映整体全息特征的称为全息元。全息元具有层次性，有些反映母系统的特征，有些可反映更上一级，更上二级，甚至更上多级的系统特征。共构规律主要反映在全息元上，只有找出全息元，分析全息元的多级性，才能更全面的去体会宇宙全息论。

怎样加强全息思维在观察和科学研究中的自觉性，区别部分(子系统)的分析元和全息元，进而识别全息元的多级层次性，是关键步骤。建立全息学则可促使全息思维更普遍地被各界所采用。正是这方面研究为人们不自觉的全息思维在认知的迷津中的摆动搜索，提供一个缩小搜索空间进行自觉捷径推理的全息思维。

实际研究中，我们可以根据一些收集来的片断知识，便可以去推测出形成这些片断特征的背景整体；也可以根据不同时段的一些片断情景去推断整个发展过程；而一些四思维时空域或多维抽象域的片断情况则可成为推导统一形成过程的依据。这就是全息信息学。

五、“算命”的全息信息学解释

“人道”指社会发展和人类命运，当然也应该有其运行规律分类，也可进行阶段性分析，因而很可能，人类的命运也是可以预测的。

以全息信息学为基础的全息思维可帮助人们去进行一些潜科学研究，例如手相学和颅相学、体势学，即根据手相和颅相、体势可以推测人的健康状况和病状、思维特征、甚至命运。这些似是而非的探索，一直被认为是骗人的迷信，遭到所谓严

肃科学家的批判反对,因而也很难进入正式的科学殿堂。

但是,当我们考虑全息信息学的论断时,则手相、颅相、体势等方面的研究并非全属骗人。“相术”被科学家视为一种不值一顾的骗人勾当。但高明的算命先生却有很大的命中率,不少历史和当代名人都曾“光顾”过相命,似可作如下的解释。

1、手相、颅相、体势都有反映整体和发展过程,即命运的可能性,术士根据经验积累了大量这方面的经验相关,因而能进行一些推测。

2、人们根据人类的命运,进行一些分类案例分析,例如肖相与人类命运有12年和60年循环,因而可有12种或60种案例,据易经8卦、64卦、386(384+2)爻,因则有8,64等案例,每一案例又有相应的6个发展阶段分析。每一案例又根据各种问卜要求总结出各种可能答案,再加以“取象比类”、“运数比类”,与众多事物联系起来,便有众多可选取的答案,凭经验作出合理的选择,便可预示占卜的结果。

3、根据“符号学”的原理,任何通讯都要通过一定的符号来传递,传递符号有一定的编码规定。例如,打电报,收讯者可通过解译来理解发讯者发来的信息意义。若发讯者与收讯者两者没有任何编码规定,则收讯者可根据传来的各种符号据经验进行解释去理解发讯者的原意。这种解释猜想若经验丰富,也可具有相当的准确性。术士除根据相术所积累的历史经验案例进行查典回答外,还必须根据手相、颅相、体势,并具有一定的心理侦察和预测能力,才能从顾客和外表、衣服和面容等,以及回答所发回来的各种信息符号去解释猜想,以求看相算命答案灵验。

由此可见,高明的算命先生是在没有符号编码传递规定

下进行“全息思维”的推测，其方法与人们进行科学研究的最初阶段是很类似的。

还可以进行更深层的分析。人们根据经验，总结出人们的命运，特别是致病情况，常与人们的肖相所属有关，具有12年和60年的循环。一般人总认为这种被算命师确信无疑的似是而非的循环是迷信。很可能这是基因遗传复制具有12年和60年的循环周期所造成的结果，这种潜科学设想不一定对，但对启发我们去研究基因遗传复制的循环周期问题，却是很有意义的。假如考虑到遗传密码编排与易经64卦有关，便从侧面证明了我们的猜想。

由此可见，对一些表面看起来是迷信的事实，不加分析便加以否定是对待问题的简单方法，全息信息学为我们提供了更有效的思考途径，最好去研究为什么会出现这类迷信现象，可能从这种研究中会得出一些新的科学发展。

六、结论

易经为什么有上述这些深远内容和长远意义，可以有二种解释。

1、从上古辩证朴素思维所形成的易经，以及整个东方的传统思潮，固然以其笼统性、模糊性、框架性、泛联性对以牛顿力学为基础的近现代分析性科学技术体系未起促进作用；但对“后”现代科学思潮却有启发作用。把东方神秘主义与分析性科学体系互补，可以促进“后”现代科学的发展。所谓“后”现代即这种互补的螺旋式上升的辩证发展。

2、笔者对此作了另一种解释，提出了下列猜想，认为易经可能是一部记录外星人，来过地球所遗留下的科学内容的形式推理书。很可能上古来过地球的外星人，要比人类现在的科

学技术还发达,使留在地球上的遗迹可能反映比我们现在更先进的科学内容,对我们现在进行科学探索具有很大的启发性,使东方神秘主义成为现代物理学的注意的焦点。

猜想并不等于“宣称”,却可成为科幻的依据。有位多次把“出格”的科幻视为迷信的科普作者,宣称别人局限于专业范围而未谙科学的真谛,但却忽视了从“牛顿力学”看来是出格的猜想,却可能反映信息社会的科学发展方向。未谙现代有关宇观和微观科学前沿和抽象数学的第二次浪潮的科幻,人们接受像“希瑞”这种无稽之谈的当代“神话”电视,却很不容易接受有关机器人的电视,以及尝试用科学新思想探索第四次浪潮(后信息社会)科幻。正是由于基础教育还缺乏现代科学前沿的通俗介绍。我们希望科普工作者的视线能从牛顿力学转向现代科学有关宇观和微观研究的前沿。

说也奇怪,“球外文明”探索早已列入科学前沿,受到学院派学者的承认和支持;而有关球外文明,即外星人来过地球,并存在着众多遗迹的“猜想”却受到所谓“严肃”科学家的否定,甚至被认为是无稽之谈。这种跳不出“怪圈”的自我矛盾,是很难令人信服的。

参考文献

- 1、〔美〕丹尼肯:《众神之车》,上海科技出版社,1981年。
- 2、灌耕编译:《现代物理学与东方神秘主义》,四川人民出版社,1983年。
- 3、陈传康:《哲学发展与科学变革的关系》,《大自然探索》1984年2期。
- 4、陈传康:《跨学科研究及其在科学中的地位》,《自然辩证法研究》1985年4期。

5、〔美〕威尔逊著，阳河清编译：《新的综合——社会生物学》，四川人民出版社，1985年。

6、陈传康：《反世界的来客》，北京科技报 1986 年 6 月 749—756 期。

7、〔美〕西蒙，1987 年，《人工科学》，商务印书馆。

8、陈传康：《第三次浪潮的科学与文化述略》《现代化》1987 年 6 期。

9、孙振声《易学入门》，文化艺术出版社。

10、〔英〕莫利斯：《裸猿》，百花文艺出版社。

11、陈传康：《安阳市的区域发展战略和旅游综合开发》，《安阳发展战略》，河南人民出版社。

12、陈传康：《第三次浪潮的科学与文化》，《自然辩证法研究》1988 年 6 期。

13、陈传康：《解释学美学与文艺的历史演变》，《文学思维空间的拓展》，工人出版社，1988 年。

14、陈传康：《地球表层与天地生综合研究》，《地理环境研究》1989 年 2 期。

15、陈传康：《易经的解释学研究与天外来客起源》，《周易与现代自然科学》，中国社会科学出版社，88—100 页。

16、《易经与天外来客》，文汇报 1990 年 2 月 18 日。

17、陶世龙：《当代迷信析》，科技日报，1990 年 6 月 1 日。

18、陈传康：《全息学和全息地学》，《科学技术与辩证法》1990 年 5 期。

19、刘金：《从庄子到休查第格》，文汇报 1990 年 8 月 21 日。

（本文原载《周易与现代化》，中州古籍出版社，1992 年）

周易预测作用的解释学研究

陈传康

一、现代解释学与上古文化解释

解释学作为横断科学,顾名思义是关于解释的一般规律研究,应该包括对客观实际世界所有方面(自然界,以及人类所形成的物质、社会和精神世界)进行“解释”的一般规律探讨。由于知识世界的解释属于科学的任务,因而解释学的任务主要着重探讨前人所遗留的文献、史迹、文艺作品等,进行相应的解释一般规律研究。

作为一门哲学学科的解释学则是人们试图把各种解释方法的研究统一起来的尝试中形成的。传统的解释学哲学有下列两条基本观点:

1. 作为主体的研究者,而对被解释的客体,必须经过“判别”的解释来恢复文献、史迹、文艺作品等产生时的历史情境,并揭示原作者的心理个性,从而达到对客体的真正理解。解释者不是为了克服解释者对原作的偶然“不理解”,而是为了解决由于读者与作者的时间间距所导致的必然的“误解性”。因此,理解是为克服历史的时间间距而进行的想象的“变换”。理解不是为了寻求新的知识,而是使已被理解的世界再得到恢复当时认识的解释。

由此可见,解释者是由于受到其本人认识水平,包括其知识和社会价值观等的“偏见”影响,不可能立即站在原作者的

认识水平去进行解释,因此主体(解释者)和客体(古文献、史迹、文艺作品)有一个反馈对话过程,也即通过与“客体”的“解释学相遇”来达到理解的接近真实。这一反馈认识“对话”过程。可称之为“解释学的历程或进程”。当达到主体与客体的相互溶通时,解释的任务才得到完成。

实际上,不少解释任务远非一个学者能真正完成。这一反馈认识经常需要多个学者的连续努力。甚至多代学者。经历漫长的历史,才能最终完成这一认识。

2. 任何古代文献和艺术作品,由于作者在写本文时,每一句话、每一段落都包含着“无限多未言说的东西”,解释者必须去发掘这种未表达出来的“潜台词”。

笔者把解释学哲学与科学哲学和 A·西蒙的人工科学交叉,认为据此可以建立更全面的现代解释学。

科学哲学的逻辑经验主义(维也纳学派)着重研究科学规律的发现逻辑。I·托卡托斯和 T·库恩等批评逻辑经验主义的发现逻辑不符合科学家的实际发现历史,强调从科学理论体系实际上是如何发现的具体案例研究去建立科学哲学,因而被称为历史主义。为了区别这两种不同的研究途径,逻辑经验主义强调尽管发现逻辑不符合实际科学发现历史,但却是人们再去进行科学发现的正确途径,并称之为“理性重建”。当其用逻辑经验主义的“理性重建”来与历史主义比较时,可以发现历史主义的研究途径,也可视为另一种“重建”,但历史主义科学哲学家本身并未意识到这一点,笔者称之为思路重建。

什么是思路重建,科学哲学的历史主义并未给以回答。实际上,传统解释学哲学的上述两个基本观点,就是思路重建的具体操作途径。因而解释学哲学作为一种方法证哲学与科学

哲学历史主义有互通之处。

根据我们分析,科学哲学的新历史主义(D·夏佩尔,L·达尔顿为代表)实际是力图把理性重建和思路重建相结合去建立科学理论的全面发现途径。我们使其与解释学交叉,可以发现,单纯的思路重建的传统解释学是不全面的,解释学研究也有其理性重建问题。

还可把我们这一思想与 A·西蒙的人工科学相交叉,把人们的解释过程看作是一种思维心理探索,即在大量可能性的迷津进行的某种搜索,进行这种搜索要求在试探性的曲折前进摆动中,通过推理途径,缩小搜索空间,以求更直接前进,在这里,在“迷津”中的通过反馈的曲折前进是解释者的思路重建,而力求缩小搜索空间的推理途径是解释者的“理性重建”。

还可以进一步探索,当搜索空间缩小到极限时,A 与 B 联成直线,AB 即代表理性重建,笔者称这种极限情况为捷径分析:(图 1)。

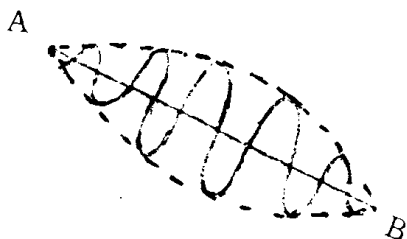


图 1. 认识过程图解

1. 实际探索前进的摆动曲线;2. 搜索空间;A. 起点;B. 终点;AB 捷径分析。

与此相应原作者的思路也可以是不自觉的,是摸索前进

的简单的思路重建,只反映这种摸索前进的曲折重建。通过理性重建,可以用现代科学观点去分析思路产生的原因,找出获得这种思路的非摸索的,而是直通的捷径。

笔者认为:(1)现代解释学必须包括思路和理性重建两方面,这才是全面的解释学;(2)现代解释学是一门带有横断科学性质的科学,所谓横断科学是研究观客实际世界的某一个共同侧面,因而具有方法论性质可视为次于认识论哲学、方法论哲学的第三个层次的方法论研究。

作为横断科学的解释学对历史学,以及美学都具有方法论意义。使用解释学方法可以通过思路重建真正地去探索出古人和艺术家的内心世界,还可能通过理性重建去解释产生这种内心世界的原因。也就是说,与历史和艺术有关的研究一方面要站在原作者的认识水平上,去研究原作者对环境的感应认识 and 选择行为的交流过程,也即不能把解释者的“认识”去强加给原作者;另一方面,也必须用现代科学观点去分析这些作品的真正历史地位。

人类进化研究,特别是当注意到人类是从猿猴经人猿进化而来的。动物社会学,特别是猿猴和人猿社会学的研究,显示必须保持种群的有序性,维持种群雄性头目的控制,才能在生产力极低的条件下,克服“恶劣”的外界环境,保持种群的生存和进化,因而一开始便可能以等级社会出现。“桃花源”式的原始平等社会,以及母系社会可能是在封闭环境下的退化形式。

从种群社会过渡到上古部落社会,当时民智未开,崇信鬼神命运,凡是重大的事,必定求神问卜,出现了一定阶层分化,形成了部落上层领袖,巫师和下层群众等三个阶层,这三个阶

层在奴隶社会转化为奴隶主，奴隶和祭师三个阶级。

上古社会的巫师同周秦以后的巫术方士不同，他们是当时“当识广博”的知识分子，主持神祇的祭典，同时需要努力吸收积累各种文化科学知识，包括地理、生物和医学等方面。上古社会的科学和医学由于知识分子和医生还没有从祭师这一阶层中分化出来。因之称为巫术科学，巫术医学，连同其上层建筑，主要反映当时宗教特点的思想意识，总称之为巫师文化。

据唐明邦分析，《山海经》就是巫师文化的总结，可以认为是上古社会巫术科学的百科知识，相当于巫家的“类书”。当时的巫师为了保持其地位，充当氏族首领和奴隶主的高级顾问，让下层佩服自己见多识广，必须努力吸收积累各种文化科学知识，其文化知识代代累积，后世将其口传汇总加以整理，就成为《山海经》这部著作。

与《山海经》对比，《易经》的前期是一部巫书。上古社会需要巫师通过祭祀来决定行为，因而出现了占筮和“象”解的推理方法，《易经》是作为掌握这种占卜的方法总结，因而是巫师占卜的操作指南。为了使占卜有一定的论据，巫师根据经验积累，把占卜的可能归纳为 64 种典型情况，即 64 卦“解”，通过一定的“起卦”、“问卦”方法，可以占出属于哪一卦“解”。为了使卦“解”有一定的推理论证，周文王在其被幽禁于羑里时，对天理、地理、人道三者的可能演变规律作了形式的推理，“演”出了《易经》64 卦的卦辞，可能还以初步的《爻辞》来使各卦的推理阶段化，因而使推理更为详细。

由此可见，《易经》本文的《经》，作为操作性巫书，与《山海经》作为知识性巫书是互相补充的，是我国巫师文化的两部最

重要的经典著作。

二、易经与预测学

天地生人四道具有共构的运行规律，发生上的同构笔者称之为共构，《易经》提供了这四道事物的运行规律分类。按三爻排列分为8类(卦)，按6爻排列分为64类(卦)，若按9爻排列则可分为512类，甚至可按12爻排列进行更详细的分类(6096类)。实际上，类型太多，类型太少使用起来都不方便，按 $2^3 \times 2^3$ 的排列，分为64类，使用起来更为方便，按 2^3 的排列分为8类，可以简化分析，因而8卦、64卦的排列有其实际意义。

爻数则为各类运行规律的发展阶段分析，8卦强调发展的3阶段性，64卦强调发展的6阶段划分。当然，还可作9阶段，12阶段的分析，但由于9爻，12爻排列的类型太多，因而实际意义不大。

《易经》的预测习俗上是先占卜，再按卦文来求解占卜答案，这是一种或然性的预测。我们认为更正确的预测方法，是把某类事物的发展与8卦、64卦对比，即可归属于某卦，或介于某两卦或三卦之间的过渡类型，再与各卦的相应阶段(爻)对比，即可根据《易经》对爻的升降变化的“断言”，预测该事物的发展趋势，因而《易经》可视为一部预测学著作。

冯友兰也曾经认为“把阴阳这两个符号错综起来，就成为《周易》的64卦，按照《周易》的说法，64卦代表64种典型情况”。每卦中的六爻，代表典型情况中的细节。这些典型情况，可能是自然的，也可能是社会的，也可能是个人生活中的。这好比代数中的方程式，什么东西都可以套进去。因为这样灵活，《周易》认为这些典型情况可以包罗万象，这就是《系辞》所

说的：“范围天地之化而不过，曲成万物而不遗”

徐芹庭(台湾)则认为 64 卦为宇宙人生发展变化之现象和法则，也把爻，即阴阳之符号视为各象征着各种现象变化的六个阶段。

由此可见，冯友兰的典型情况与笔者所提出来的“类”(事物运行规律的分类单位)，徐芹庭的发展变化法则是相通的，而冯友兰把爻视为典型情况中的细节，就不如把爻视为各类的，或现象变化的发展阶段明确了。

当其把卦和爻作了上述理解后，若把某事物的运行规律视为符合某卦，即可根据象数思维，作“取象比类”和“运数比类”的类推，象辞之外，还有“兆辞”之吉凶，即成为应鼎成(美国)论“穷通荣辱”的“运”的根据，据他的分析，有天运，地运、人运，天运乃运气，地运乃运势，人运乃运命。因而《易经》预测就在这里与“命运”的预测联系起来。自然科学认为事物都可预测，“命运”作为人的运行规律，也应该是可以预测的，问题是如何去进行预测。

还可以进一步分析爻的升降变化规律，则每卦都可能有所相应运行曲线，刘毓璋(台湾)把乾卦的升降变化理解为摆线，潜(初九)，见(九二)、惕(九三)、跃(九四)、飞(九五)，代表摆线的上升段；悔(上九)，无(用九)代表摆线的下降段。因而前五爻区间短，而上九，用九区间过长(图 2，见本文集，刘毓璋文图 2)。

笔者认为乾卦以取“升”为主，按各爻取象关系，他们的上升斜率应有不同，若爻的区间取距相同，则可画出下列乾卦曲线(图 3 曲线 a)。与此类似可以画出坤卦曲线(图 3 曲线 b)。

乾坤两卦，即事物运动规律的正、负发展两种类型的曲线

根据爻的升降变化速率很容易用简单曲线表示出来。其它各卦,包含阴阳两种符号,也可直观画出。以连线表示“阳”(—),以虚线表示“阴”(---),即可用曲线表示,例如,最曲型的“既济卦”表示为波形曲线(图3曲线C,见本文集刘毓璋论文的图)。总之,64卦都可有相应的曲线,各卦的曲线表示每类事物运行规律的变化过程。即可以成为预测的根据。

再通过象数思维,即卦与数联系,象又使卦和爻去暗示事物的性质和发展阶段,暗示具有多义性,即可通过“取象比类”,“运数比类”与众多事物联系起来,预示占卜之结果,因而象数思维是一种类比加类推的方法,包含着形象思维与整体思维的结合,具有笼统性、模糊性、框架性、泛联性,因而不同于自下而上推理的形式逻辑,是一种自上而下的分类取象的推理方法,正是这种推理方法成为古代,也可成为今代的预测学基础。

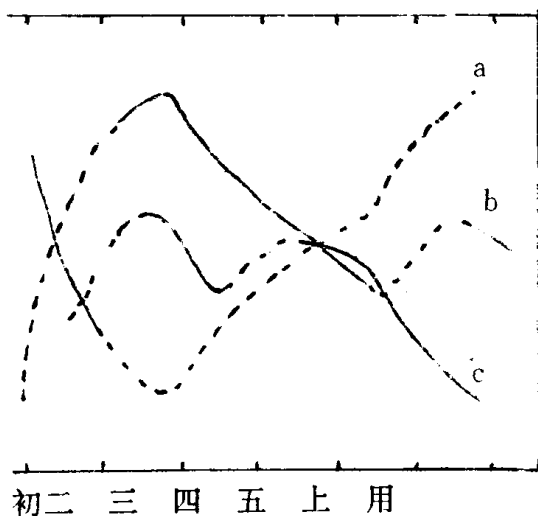


图3. 乾卦(a)、坤卦(b)和既济卦(c)曲线九(六)

三、起卦的解释学分析

我们上面所谈的按事物运行规律的分类来预测天地变化和社会进化、人生命运，在于研究者对类型的判别能力，以及对取象比类和运数比类的象数思维训练，即能进行相应预测。古人也有过这种思路，荀子便说过，“善《易》者不占”。所谓不占就是不筮而占，即以《易》理推测天地消长，人事得失。间或用筮，是一种转移形势增强决心的方法。

但从思路重建来看，上古社会把占筮当作处事决断的神灵启示。当时占筮专职人员是巫师文化的上层祭师，也是当时的高级知识分子。据章秋农考证，古代卜与筮后，其事既毕，复追纵体咎之验，都有记录存档。每岁终还要统计其占之命中率。古人从命中率统计中知道占卜也有疑虑之处，可能是象数解释之差别，或不同神灵的不同启示。因而逐步认识到，人遇到特殊情况，本身判别力不够，对应该采取何种行动犹豫不决，即成功与失败的可能性均匀，或利弊相当。此时往往难以决断。卜筮在此时之际便显示其作用，即人需要依靠卜筮力量以资鼓励，以增强信心。

后世，知识分子和医师从祭师分化出来。占卜成为方士和江湖术士的职业，他们把起卦视为预测的必要手段。怎样从理性方面来说明起卦的意义，有不同的见解。

1、科学家把起卦视为迷信，但又认为术士为上层作预测，以起卦接受神的启示因而其占卜，断言更易为帝王达官所接受。起卦后的断言，因“象”的灵活性，有经验的术士也能作出具有一定命中率的预测。

2、成中英(美)则认为易象是一种图像，卜筮就是按图索骥。易卜和易筮就是一种制造解释机会及解释资料和根据的方法。故占卜是在不确定的处境下所作基本解释的自由抉择，

是相对于易象的宇宙图象(卦与世界景观的对应)所作的决策方法。从这一角度来看,卜筮并非迷信,而是理性思维在历史上发展的产物。后世把其视为迷信,乃是科学发展后,相对于科学已有成效的方法而言。今人很多事不用占卜,因为可用科学认知来推测预料。

3、C·巴特(英)认为起卦原则和方法是一项天才设计,它使我们把精力集中在有关的事情上,启迪我们利用“觉”的能力,通过起卦过程,帮助和通过我们自身达到和谐,使我们与生命、与事物的实质保持一致,提醒我们“静心自身、同宇宙程序保持一致”,要求我们随“道”,即同自然保持和谐。用现代心理学来看,《易经》帮助我们协调我们的意识和无意识、理智和感情,逻辑和直觉。因而起卦的仪式必须是宁静和放松的,才能导至潜意识发生。

用当代气功角度来看,巴特对起卦的解释是要求人们进入“气功态”,那么其问卦结果将更有准确性。

上述三种起卦解释的困难所在,在于为什么起出这一卦能有命中率。从现代科学角度来看,不起卦的判别事物运行规律的预测方法,更容易为学术界所接受。

本文从现代解释学角度对《易经》的神奇预测作用作了初步分析,也对被视为迷信的“起卦”作了解释,对一些不能解释的,我们持“存疑”态度。对表面看起来是迷信的事实,不加分析便加以否定是对待问题的简单方法。最好是去研究为什么会出现这类迷信现象,可能从这种研究中反会得到一些新的科学发现。

参 考 文 献

1、唐明邦,从《山海经》看我国原始宗教与巫术科学的特点,大自然探索,1982,第2期。

2、陈传康,哲学发展和科学变革的关系,大自然探索,1984,第2期。

3、陈传康,跨学科研究及其在科学中的地位,自然辩证法研究,1985,4期。

4、〔美〕西蒙,人工科学,商务印书馆,1987。

5、孙振声,易经入门,1988,文化艺术出版社。

6、陈传康,第三次浪潮的科学与文化,自然辩证法研究,1988,5期。

7、陈传康,解释学美学与文艺的历史演变,《文学思维的空间拓展》,1988,工人出版社。

8、〔英〕C·巴克斯特,易经——第一号成功预测,1988,宁夏人民出版社。

9、黄自元,中国医学与《周易》原理——医易概论,1989,中国医药科技出版社。

10、陈传康,地球表层与天地生综合研究,地理环境研究,1989,2期。

11、应鼎成,运之开拓,《中国文化的开拓》,1990,湖北人民出版社。

12、章秋农,周易占筮学,浙江古籍出版社,1990。

13、成中英,易之象、数、义、理一体同源论,《周易与现代自然科学》,李树菁等主编,中国社会科学出版社,1990。

14、陈传康,1990,《周易》的解释学研究与天外来客起源,《周易与现代自然科学》,李树菁等主编,中国社会科学出版社,1990。

15、徐芹庭,易经与宇宙学纲要,易经与现代自然科学国际学术讨论会论文,安阳,已编入本文集,1992。

16、于光远,坚持科学态度——对当前我国《周易》研究的一个恳切

的希望,易经与现代自然科学国际学术讨论会论文,已编入本文集,1992。

17、陈传康,全息学与全息地学,科学技术与辩证法,5期,1990。

18、陈传康,易经与全息思维,科学技术与辩证法,1991,3期。

决策管理科学中的中西方文化的比较

伟 辉

一、理念不同

理念是人们对宇宙、对人生的总的看法,具有世界观和人生观的性质,它是一个民族长期历史发展的产物,多以信念和信仰的形式为表现。由于各个民族发展的历史不同,可形成不同的文化理念,并以各自不同的文化理念,展示着对世界对人生的认知,又以这种认知指导自己的行为。

西方管理观念。由于“原罪”人与人之间的关系,霍布斯认为“人对人是狼”,“视人如兽”。尼采说,人是有权胡说的动物,是怪兽、是超兽。认定人性宿恶。把达尔文的“生物竞争,优胜劣败”的理论引入社会,更助长了个人主义及功利主义。优胜者则把“人”视为资产。把人关进工厂,如将兽关进动物园里,视为完成计划的一个角色,组织内的一个成员,领导、指挥、监督的一个对象;控制、评估的一个标点,协调、沟通、回馈的发端。

中国管理理念。出于“元德”——天命之谓性,率性之谓道,修道之谓教,大学之道在明明德,是为教化至善的理念。确立人的主体性,人与人之间的关系强调“伦理人”、“社会人”。人是“伦理”与“社会”关系的总合,“伦理”为“自然”,为“天道”,“社会”为“人道”。天道与人道合一,以己推他,“己就是他”,人与人之间的关系是和合的关系,是共存共荣、同舟共济

的关系。人不是资产，人为天下之最，人为万物之灵。管理管的是理，是“灵性”，是通过管“理”服人。所以，理通则人顺从。管理之道就是要管的合理，“管的有道理”，因为，“己就是他”，“他就是己”，所以，管理的起点是先管好自己的理，自己理不通就无法管别人。为此，管理以修身为本。

西方管理以“原罪”为理念，命由上帝而定，个人主义自我奋斗，如麦克阿瑟、巴顿将军能身先士卒，不畏枪林弹雨，乃是信守“生该生，死该死，由上帝决定，工作尚未完成，上帝不会召我回去”。

中国管理，以人为本位，为天下贵，性相近，习相远，通过教化可以达到致于止善，可以达仁，视死如归。文天祥、史可法勇于牺牲，是出于挽救众生的“仁、义”理念。这种视死如归的精神，均以死为“美”。但从理念的基本形态来看是“重生”，是“人本位”。要命还是要钱，中国人是要命（天下贵），所以，中国很难用钱雇佣到枪手。

西方管理，由于出于“原罪”的理念，弱肉强食，所以，以法制衡，以法制人（限制恶）。

中国管理出于“天人合一”，“善恶不分是为元德”的理念。所以，是通过教化明理，以理制法，法为人用。

美国管理宗的是独立宣言，它把理念法定化，认为绝对真理是：一切人类，生下来全都是平等的，造物者赋他若干不能出让的权利，其中如生命、自由和幸福的追求是也。这在管理上，企业自由竞争表现为“契约自由（合同自由）”，但是，由于天赋不同，后天的教化机遇不同，“通过契约自由（合同自由）”

而失去竞争自由”^①即垄断产生。自由化为了无有,经济危机到来了,结果在国家管理上为了“制衡”,又要制定“禁止垄断法”。正如日本经济法学家金泽良雄所说:“禁止垄断法,是为了防止并排除随着资本主义高度化发展所带来垄断的弊端,为促进自由竞争而规定的法律。”^②可见,契约自由,自由到一定的程度就要受到限制。这归根到底导源于天赋的不平等,机遇的不平等。

中国管理宗的是“天人合一”,是名正言顺,大德不德是以有德,即按规律办事。用现代的语言表达是:真理是概念与实在的统一。因为中国的先哲很早就认识到人的天赋和教化的机遇从来就是不平等的。丑儿子如果向父母提出这样的问题:你们为什么把我生的那样丑,把我弟弟生的那样美,是可笑的。如果记恨自己“我为什么没出生在总统的家庭”,那就只能骂上帝(造物主)的不公平了。所以,中国人不讲这种所谓的“自由、平等”。正如孙中山所说,西方天赋人权的理论,没有事实根据,所以是“假平等”。中国讲在上不骄,在下不信,不怨天,不忧人,出以公心,事求合理,达于人道与天道的统一才是自由、幸福。禁止垄断法限定了自由的契约。这对具有良好的天赋与良好的机遇的人可能不公平,但是合理的。可见,美国的“宗”解释不了的“法”,中国的“宗”可以解释,这也是西方管理研究出现《三国演义》热,《孙子兵法》热,《周易》热的理论根据。其实质是求助于中国的文化理念解决他们现实的管理问题。

二、认知的观念不同

① 金泽良雄:《经济法概论》,甘肃人民出版社,第166—167页。

② 金泽良雄:《经济法概论》,甘肃人民出版社,第170页。

认知的观念一般也称之为方法论基础,它以“理念”为根据,构成人们认识的工具,黑格尔称这种“认知的观念”为“认识的认识”,“要想认识问题,先对那个认识问题的认识,给予认识是合理的”。这个认识认识的工具,费希特把它称为“全部知识的基础”,黑格尔把它称之为“哲学的开端”,现代美国著名学者成中英先生称它为“本体诠释学”,台湾著名管理学家曾仕强教授称它为“理论的基础”,“为道”,为“统之有宗,合之为元”的“元宗”,中国著名的决策、管理专家张顺江教授则称它为“法元论”。

由于东西方文化理念不同,必然产生认识的观念不同。这种认知的不同观念在管理科学中的表现是:

西方的文化理念是:宇宙、人是神造的,宇宙与人的一切“行为”均应归皈于上帝。所以,在认知的观念上是“上帝决定论”。研究偏重于分析方法,着重于个体和局部,是实用主义。追求最小的单元(原子)以说明整体。追求以一个原则来说明世界的一切,而一切最终又是由上帝(神)来支配。

中国的文化理念是“天人合一”,“天道自然”,人与天的关系反应在认知观念上则是“无常”的,“有无相生,生生不已”的“思辩”。这种“思辩”的认知观念,着重从综合的、关系的、整体的、动态的去分析研究问题。正如老子所说:“道可道,非常道”,《易经》中所说的“一阴一阳之谓道”,“几者神也,动之微也”。基于这种认识,在人类社会,把最高统治者称为“天子”。

西方管理的“宗”出自于原罪,皈依为神,所以,一切都是神“决定”的。因此,对“是非”的认知是:“是”就是“是”;“非”就是“非”。是非分明而且确定。可是,有时会碰到是非难以分辨

之情况,这时,可用“举手表决”,“专家论断”等方式,以断是非,而后能一致执行。其在行为上的表现是“标准划一”,容易唯标准是从。其社会表现是唯“法”是从。法律的制订出自“实用”,少数服从多数。其在管理上的表现则是制定一套统一的共同遵守的制度,管人管事。

中国管理的“宗”是“道”,而“天道又无常”。曹雪芹在《红楼梦》中说:“假作真来真亦假”。“真理被视为相互转化,真理被视为过程”。所以,是非、曲直很难分辨,也很难公断,因为有时真理在少数人手中。所以,强调“唯精唯一”、“至诚如神”,经过反复实践,“常无欲以观其妙,常有欲,以观其徼”,“深思”、“慎独”以求“真知”。其对标准的看法是:标准很难划一,其社会表现不是“唯法”是从。自有史以来,没有一贯的法典。一朝天子一朝臣,天子的话就是金科玉律。重人治轻法治,不习惯于少数服从多数。至于近代、现代接纳西方的“表决”,也叫中国人高超的“思辩”能力化为“唯精唯一”,“反对资本主义”,“灵活运用军事原则”的有名无实的东西。在中国大众的眼里,西方选举投标只不过是一场闹剧。举手并不一定代表内心赞同,只为明哲以保身。致于决定某事代表表决,只要代表一出场,观众就会说“表决前,代表早被做了工作啦!没有反对意见啦!表决没用啦!”这是中国人的表决观。中国人视是非,非常复杂。所以,对管理而言,“唯精唯一”、“至诚如神”,管的是理,理的是情。对于人,喜、怒、哀、乐未发谓之中,喜、怒、哀、乐之表现谓之情。所以,理情很难分开,情中有理,理中有情,是非很难分辨。同一事物,好、恶并存。你说“弘扬民族文化是好事!”他就会说:“要防止国粹派回潮,反攻倒算!”所以,中国人的管理,要求知情达理。否则就会象茜希公主,人家夫妻打架

(丈夫打老婆)她去主持“公道”，结果反挨那女人(老婆)的一桶水。

三、对法制与纪律认知不同

由于中西方理念不同，认知的观念的不同，所以对法制与纪律的认知结果也不同。在管理中的反应是：

西方人很早就有“法典”产生，要求严格遵守。他出于人性恶，所以，要制衡就严于法。所以，表现为一般遵法守纪。

中国人则不同，它不是不遵守法纪，而是崇理。在通情达理的更高智慧层次上认知遵纪守法。所以，中国人坚持的信念是“法非法，非法法也”。这就是说，一切都在变动之中，一定的法，只能适用一定的范围，超过一定的范围就没有啦(非法)，现在看来不是法的，但它可能而且必定是“法”。如社会公德，它不是法，但它起到法律管不到之处的“法律”作用。打人犯法。但夫妻之间，“打是痛，骂是爱”，在这里打人犯法就行不通。惹人生气不算犯法，气死活人不偿命，这是以智欺愚，但社会公德(非法)不能允许(法也)。可见，中国人管理，以理为重，执法灵，责己严，用法宽。将非法法也，也包括在内。其最高境界就是“慎独”。

西方在执法过程中，只重证据，重结果，只在侦破中考虑动机。而中国人早知道好心也可能干坏事，坏心也可能取得好结果。所以，中国人深知“唯心唯危”，也知“天命不可违”，是动机和效果统一论者。所以提出“慎独”，“人贵有自知知明”的格言。不但要求灵活用法、执法，而且要求通情以达理，秉公至诚，凭的是“良心”。

西方管理，从遵守制度上看，严于督导，结果是唯命是从，一套制度，由十个人执行，只有一种结果。

中国管理,是顺理达成,处事灵活。所以,一套制度,由十个人执行,可能有十二种结果。为什么多出两种?因为同一个执行者,前后也会产生不同的结果。中国人认为,制度是达于效绩的方法,达到同一效绩的方法是多样的。这也是“法非法,非法法也”的观念表现。

四、方法不同

由于认知的观念不同,认识问题的方法也就不同,其在管理科学中的表现就是:

西方的管理方法重计量,讲精确。因为这样的方法只适用于某一狭小的范围。所以,管理科学教学多采用案例分析,无法体认总的规律,研究案例多了,就有了经验和管理才能,其实质是重量化的经验型管理方法。研究成果一般称之为管理技术。

中国管理方法是质、量并重,在理的指导下灵活用法,内容广阔,学以致用。

西方甲说:“东西不能打破”。

西方乙说:“玻璃杯不能打破,对!”

中国人说:“东西该打破就打破,不该打破不能打破、玻璃打破就坏了”,但是鸡蛋不打破,就不能炒。

五、管理的目标不同

通过理念开发,西方管理原初于人性“原罪”,所以,管理是管人达事。中国管理原初于“天人合一”“善恶不分的元德”,所以,管理管的是“理”,理的是“情”。因此,中西管理各自的目标是:

西方的管理的目标为达事,必然以“利益”目标为核心,其表现是驱使工作,安全生产,创造业绩,以达到“利润”目标。以

金钱多少来为人格价值的衡量尺度。因此,实现自我价值采用的基本手段是争与掠。相信大棒加胡萝卜是激励人的行为的手段。劳资之间利害冲突,成员与组织目标之间很难一致,问题严重,无法彻底解决。在以金钱为人格价值标准的情况下,与美国企业界人士谈爱国、爱社会,总觉得不大对劲,他们比较喜欢以商言商,而不涉及其它。为了金钱,在法律范围内什么都肯干。

中国管理目标,是致中和,求稳定,求发展,在必然中求自由。其最高境界是“从心所欲,不逾矩”,使人类从必然王国进入自由王国。其人格的衡量不以金钱为贵,崇高礼义,提倡君子周而不比,致公而无私,和而不流,中立而不倚,知仁达义,非礼勿动;食不厌精,但又知己达人。其达于管理的目标,采用的基本方法是“大学之道,在明明德,在亲民,在止于至善”。用通俗的话说,就是通过教化达到从“善恶不分的元德”中,开发出人的善性来。并使人道达于天道,即概念与实在达于统一。其表现是:仕居其位,人尽其才,物尽其力,安居而乐业,顺理而情通,社会和谐而安定。

六、管理对象不同

中西方管理概念不同,西方是管人理事,中国是管的是理,理的是情,所以,中西方管理对象不同,其表述如下:

西方管理是管人理事,所以,管理对象逐渐发展,由 5M 发展为 7M,即由人、财、机、物资、市场逐步发展,又增加了士气、资讯、观念、环境等等。对象是变动的。

中国管理,管理的是理。因为人的本质是他的智慧性,理不顺则人不从,人不从则一切 M 也管不好,甚至去破坏。西方工人开始捣坏机器,后来罢工均是理不通。理的内涵广阔,包

含现有的一切 M,也包含未来发展的一切 M。所以,中国管理学的研究对象是常住的。

西方管理因为是管人理事,人、事随空间和时间在变。所以,西方管理组织、计划很难有长期性,一般为短期计划,短期培训,迅速考核与升迁。完成计划又不能一落到底。流行“明天看我的”,“后天看他的”,你上我下频繁过渡。一事一价,没有人情。

中国管理,因为管的是理,人、事变,理不变,所以,可以一精多专,事与情连。完成事情共有一理,情理相融,同舟共济,礼义为先,达于合理、合情、合法。人事常处,计划长期,其理一贯。

西方管理,管人理事,所以,管理系统非常象军营,领班经常站在生产线旁,严厉地督导着,以防工人懈怠偷懒,工人与领班经常发生争执。

中国管理,管的是理,所以,管理系统非常象“大家庭”,没有领班督导,仍能照常工作,一旦加上领班督导,大家没面子,对立情绪应运而生,工作反而搞不好。

西方管理,组织的目的在于处理事。所以,把人所做的“事”规格化、标准化、独立化,活象墙中的一块砖。做事以“工作说明书”为规格。组织效绩 $1+1=2$ 。

中国管理组织的目的在于发挥组织中每个人的最大效绩。相信人是具有个别差异的,所以,不是规格化的“砖”,而是大小不同的“石”。因此,在“墙”中大小作用各自发挥。不重视说明书,几乎所有说明书都有“其它”一条。在军事条例中,则有灵活应用条件的原则。中国管理,就组织来说,顺理情通,能达于“法非法,非法法也”的艺术境界,其组织效绩可以以一当

十,以十当百。 $1+1=20$ 。但是,领导无能,理不顺情不通,则绩效低下, $1+1<2$ 。

西方管理研究从其发展史来看,一般仅指企业管理,而把学校、军队、医院……管理视为机构,其管理者视为“行政人员”、“指挥官”、“执行人”……。

中国管理自古以来是以齐家、治国、平天下来显现。就近代资本主义发展企业大兴而言,中国民族资产薄弱,新中国成立后,治理企业的同样是政府官员,现在的企业定级也是以官为本位的。部级企业,局级企业,处级企业,如此等等。所以,治企业是和治国连在一起的。不了解这种情况,硬把西方的管理研究成果搬来,必然产生南辕北辙的情况。

西方管理强调制度化、规范化,所以,对电子计算机的应用走过了从迷信到不迷信的曲折道路。

中国管理强调理与情,所以,一开始就认定电脑无情,不能通变,它的后继结果(决策)早已隐含在前提之中。所以,中国人早知道,“对电脑提供的资料”首先要做情理的判断。否则,结论就是玩笑。为此,中国管理相信人的因素更为重要。

(本文原载《决策理论与实践》总第4期)

“管理易”的实际操作

曾仕强



天、地、人代表组织的三个阶层

三才各有所职

人的安顿，是高阶首要的职责；事的处理，是中坚最要紧的任务；而物的处理，应该是基层的主要任务。

八卦称为“原卦”，两两相重，组合成六十四个“成卦”。每一个原卦，都由三道爻所组成，这三道爻的意义，象徵“天”、“地”、“人”的位置。

易经这部书，把象征天、地、人的三道爻，称为三才。天在上，地在下，人在中间，各有其适当的位置。

但是，易理是相对的。天有昼夜，人有男女，地有水陆，所以说：也需要两两成对，合两个三爻的原卦，组成一个六爻的成卦。

易经系辞下传说：“易之为书也，广大悉备。有天道焉，有人道焉，有地道焉。兼三才而两之，故六，六者非它也，三才之

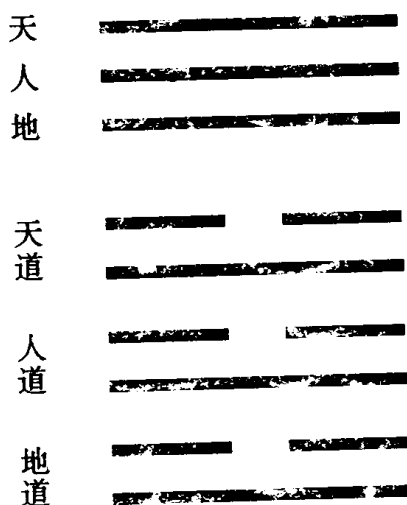
道也。”六爻卦兼两爻为一位，五与上为天位，三与四为人位，初与二为地位，正好配合三才之道。

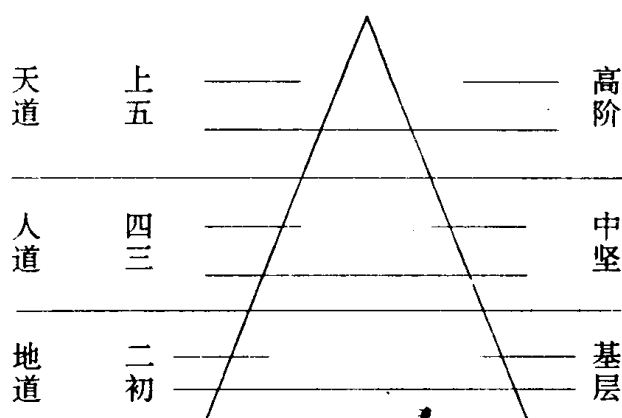
中国自古流传易经管理

“才”字的意思，和“材”字相通。

任何组织，都包含三个阶层，那就是“高阶”、“中坚”和“基层”，所需人员的材质，正好合乎“天道”、“人道”与“地道”的性质。

我们从“高阶”、“中坚”、“基层”这种长久以来即被沿用的称呼，可以看出中国自古流传着易经管理。只是一直处于未整理的“不自觉”情况，希望系统化之后，大家能够“自觉”地运用，及早脱离“行而不知”的阶段，进入“知而行”的信心坚定阶段，以恢复中华民族应有的自信与自尊。





高阶、中坚、基层这六个字，真正明白它的含意之后，必然发现其“不可更改性”。例如“中坚”，不可以改称“中间”。

现在有一些人，把中坚干部叫做中间干部，固然一字之差，却不打自招地暴露自己对于“中坚”的处境与任务，实在不甚了解。

中坚位居人道，为成卦的三、四爻。中国人骂人，喜欢说：“不三不四”，有如猴子穿西装，简直不成样子。“天”不会“不三不四”，“地”不会“不三不四”，只有“人”，常常“不三不四”。

中坚干部上有高阶，下有基层，夹在中间，经常弄得不三不四、处境尴尬、任务艰难，所以谓之“坚”。

合理处置摆脱不三不四

例如甲是老板，属于高阶；乙为课长，是公司的中坚干部；丙是作业员，位于基层。有一天，甲看见丙迟到，偷偷地溜进来。中国人当老板，知道自己属于天道，根本用不着当恶人，照样笑笑，若无其事地走开。然后打电话给乙课长，问他：“是不是有人迟到，现在十点多了，才刚刚溜进来？”

乙课长放下电话，当然会去查看。把丙找出来之后，可以采取正反两种态度：

1、坦白告诉丙，自己原来不知道他迟到，是老板亲眼看见，并且打电话要求彻查严办，不得已才把他揪出来的。同时要他谅解：“大家都是同事，不要责怪。”换一句话说：“要怪，怪老板太无情，稍为迟到，就不能轻易放过，一定要查办。”

这种“出卖老板”的态度，就应着“不三不四”的警句。身为中坚干部而产生如此行为，显然不成样子。

2、诚恳地向丙说明，老板看见他迟到，认为他可能发生什么事，要他来了解一下。如果需要公司帮忙，也请不要客气说出来，公司一定会尽力。然后让丙自动说明迟到的原因，并且按照规定处置而没有怨言。一方面遵照老板的旨意，一方面站在丙的立场，不让他的权益受损。

这种“合理处置”的态度，已经机智地摆脱了“不三不四”的困境。身为中坚干部，至少应该有此素养。

老板当好人干部做恶人

有人对中国人这种看起来好像“让老板当好人，叫干部做恶人”的“游戏规则”，感到相当厌恶。其实，真正明白其中的道理，会觉得好处很多，值得推广。

第一，老板看见某丙迟到，便亲自给予苛责或处置，严重的违犯了“上侵下职”的不当行为。组织是分工专职，而且讲求层层节制的，老板事必躬亲，侵犯干部的职责，更让干部没有面子，结果堪虞。

其次，老板亲自处置某丙，合理固然很好。万一处置得不合理，这时候就没有人愿意为某丙据理力争，以致某丙遭受不公平的处置而申冤无门。就算某丙自己极力申诉，恐怕由于乏

人声援，也将难改老板的决定。如果老板不亲自处置，交由主管干部来办理，结果如何，老板还可以比较客观地评估一下：“乙课长处置丙案，是否公正合理？有私心吗？有成见吗？”因此某丙遭受委屈的机率，反而大量降低，对于赏罚的公平性，颇有助益。

第三，老板亲自处置，万一某丙脾气暴躁，当场大骂老板，甚至出手殴打老板，请问老板受得了、吃得消吗？

西方老板受到员工的殴打，大家还会冷静地评一评理，到底是老板不对，或是员工乱来？中国老板挨打，老实说大家都笑在心理，暗想：“当老板当到被员工修理，可见做人很差！”

中国社会，愈居上位愈害怕挨打，因为众人很少会同情他。如果交给干部处置，万一挨打，老板可以出面调停，或者叫其他人员去处理。自己却数落挨打的干部：“处置一点小事情，居然弄到挨打，可见你平日太不关心员工，也太不了解员工。”岂非立于不败之地？

高阶所持态度有阴有阳

再说，老板直接处置，员工心理觉得不满，在公司外面就可能破坏公司，使公司蒙受损害。如果让干部去处理，而又使员工觉得老板完全出于好意，就算员工对干部不满，由于对这么好的老板有所顾忌，也不好意思在外面骂公司，因而减少了许多不必要的困扰。

我们稍加分析，便知道中国人的游戏规则，起初看来乱七八糟，用心分析起来，才觉得十分有理。

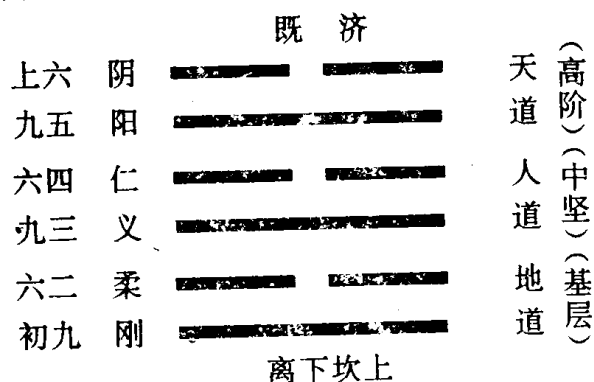
建议大家对中华文化不但要怀有相当敬意，而且应该“深一层想”，才不致“身入宝山空手还”，冤枉生为中国人。

中国人所奉行的道理，源自易经。三阶层人员如何配合，

以求高效率、高品质,也应该遵循三才之道,领悟其中的奥妙。初二两爻为地道,阴柔阳刚;三四两爻为人道,阴仁阳义;五上两爻为天道,分阴分阳。这一卦叫做“既济”卦,任何组织能够循此正道,必然成功。

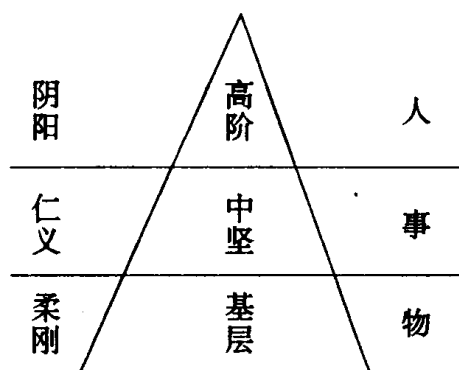
既济的意思,是一切事情都已完成。高阶人士,必须依循“阴阳”之道,也就是按照天道流行的法则;基层人员,应该秉持“柔刚”之道,也就是依照地道变化的法则;而中坚干部,也需要遵循“仁义”之道,亦即实施人生行事的法则,才能够使组织任务,达到既济的地步。

四库全书总目提要说:“易之为书,推天道以明人事者也。”徐复观先生认为在天道变化中,找出一种规律,以成立吉凶悔吝的判断,因此渐渐找出人生行为的规律。高阶人士,经由“法天”或“法象”,依据卦象的变化,体认上天的好生之德,在组织内做好“安人”的工作。换句话说,高阶人员的主要任务,在“知人善任”。所持的态度,有阴有阳。现代仍然流行的一句话:“有些事情可以说,不能做;有些事情可以做,不能说。”应该属于高阶运作的特性之一。



顺天爱物待之以礼

易数以阳统阴，易象以阳变阴，易经扶阳抑阴，似乎是阳大阴小，阳贵而阴贱。但是玄天之道，不说“阳与阴”，却一直肯定为“阴与阳”。影响所及，中国人只说“阴阳”，不说“阳阴”，表示高阶人士尽量不要“管人”（以阳压阴），以“理人”（先阴后阳）为重，务须先礼后兵，对同仁待之以礼，非不得已勿翻脸无情。



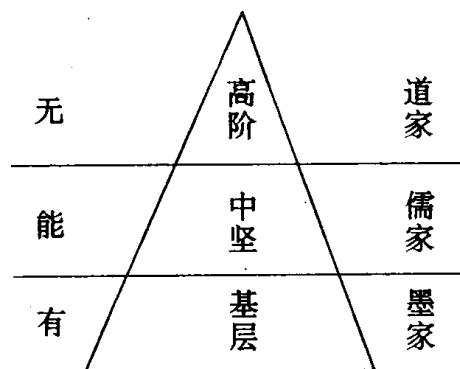
地的主要功能在生长万物。立地之道曰柔与刚，有时也称为“刚柔之道”，说明基层人员处理的对象，以“物”为主。处理的方法，亦不外先柔后刚或先刚后柔，视作业流程的需要，作适当的运用。

天高高在上，中坚干部处于“天之下”，随时随地承受天的监视，所以有人把天看得很大，一切都要“顺天”。

人活在地上，必须依赖食物而生活，因此把物看得很重要，产生“爱物”的心理。高怀民先生指出：“中国人深受大易哲学之惠，对“顺天”、“爱物”之意，早已自然薰习于民族性中。”他深为感慨：“近代以来，眼见西方物质文明之高度发展，人焰

高张，上发“逆天”之狂论，下为“暴物”之傲行，人多已失去高尚的自我约束之德，作者常觉心悸；少数人之祸尚可用法律制裁，而大多数人所造成的狂傲之祸，已使人担心到无法制裁了。”他觉得把大易哲学公诸于世，向世界人类阐明“人道”的正义，才是根本救世之道。

中坚干部要顶天立地，必须秉持仁义的法则，承上启下，成为德配天地的中“坚”人才。



儒道墨本乎易各有所宗

高阶以“人”为主，基层所重在“物”。那么中坚干部呢？主要在于处“事”。人、事、物的区分、成为高阶、中坚、与基层各有所司的重要依据。人的安顿，为高阶首要的职责；事的处理，是中坚最要紧的任务；而物的处置，应该是基层的主要责任。

陈立夫先生说：“盖三画之卦，包括天地人三才，在上之爻，表示是无形之能而多天道；在下之爻，表示是有形之质而为地道；居中之爻，则兼备无形之能与有形之质而为人道。道家穷变化，以明易之天道；儒家重论常，以明易之人道；墨子虽亦曾受儒者之业，但倡实利，以明易之地道。”儒、道、墨三家学说，皆本乎易。儒家思想来自周易，道家思想来自归藏易，而墨

家思想则来自连山易。三家学说,各有其重点,正好配合三个阶层的不同需求。大抵说来,高阶应有道家的修养,无为而无不为,重点在“无”;中坚要具备儒家风范,知不可而为之,重点在“能”;基层人员,则宜本乎墨家的苦行节用,尚同合作,重点在“有”。

二

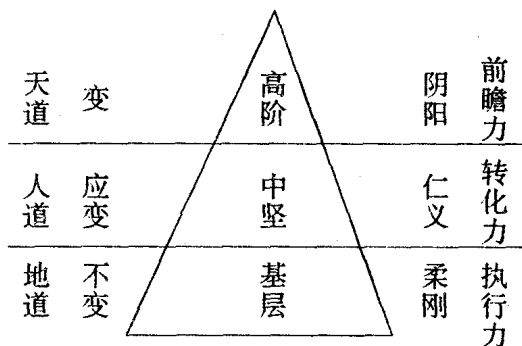
组织三阶层应有的配合

有所不为用天下

人道调和天道与地道，贵在“有所变有所不变”。

组织三阶层，配合三才之道。高阶遵行天道，中坚实施人道，基层人员则奉行地道。彼此密切配合，才能获得天时、地利与人和，提升管理的效益。

天道尚变，所以高阶人士，必须深研变化的道理。易经所说的“变化”，大多数是指由阴阳往复而起、生生不息的效果。高阶人士，最好善体宇宙万物一往一来的变动律，遵照“一阴一阳之谓道”的方式，掌握未来的变化，培养良好的“前瞻力”。高阶是组织的掌舵人，能否把握正确的方向，有没有前瞻性的眼光，能不能明白“阳动而进，阴动而退”的律则，实在是大家非常关心的事情。



高阶人士尚变善变

易道周流六虚，爱因斯坦发现光行曲进，老子指出周行而不殆。六十四卦除了乾、坤两卦提示大纲之外，其余六十二卦，从屯、蒙、需、讼，一直到既济、未济，实际上都在宣示终而复始、无穷无尽的循环变化。高阶的前瞻力，必须把握往复循环的变化之道，表现出下述三点：

1、在事情尚未发生之初，就能够看出它的动向，并且正确地提示出来。

2、在过盛而将衰退的时候，能够及早引导适当的转变，而不是丧气地怨天尤人。

3、有资讯、有数据时，运用科学预测。若缺乏资讯、数据时，也会利用占卜或直觉，来预先测知。

占卜是不是迷信，以后自有明白的解说。我们先行指出：高阶主管不能以缺乏资讯、数据为理由，而推诿决策的责任。一切模糊不明，亦非拿出主意不可。

前瞻力所预见的，是“未来”。而未来是变化的、不确定的。所以高阶人士尚“变”，在行为表现上，即为“善变”。常听见一些干部，批评高阶主管“变来变去，好像讲话不算数”，因而“能

拖便拖，反正上面还会变，做快了倒霉”。殊不知“天气变化无常”，气象台的预报，往往产生很大的偏差，但是气象台的工作人员，却不能由于可能发生变异而放弃预报。

基层人员严守纪律

地道和天道不同，它的特质是“不变”。即使轻微的地震，也会令人相当不安。基层人员最好严守纪律，切实遵照工作规范，不可擅自改变。然而易经是“变化的道理”，宇宙间一切都在变，那里有不变的呢？可见这里所说的不变，乃是相对于变而言的。事实上“地”也是“动”的，并非“静止”。基层人员，仍旧要有变的能力，不过要在主管的同意之下，才可以变更。通常我们对基层人员的要求，有下述三点：

1、一切照规定，切实去执行。不要自做主张，任意改变。惟有确实做到这一地步，工作品质才能稳定而合乎标准，主管人员也才能够放心。

2、发现任何异常现象，就要停止工作，赶快把异常现象向上级反应。既不隐瞒，也不擅自改变，以免造成更大祸害或弄巧成拙，反而不可收拾。

3、如果不能停止，就应该及时依照预先设计的方式来加以调整。同时要接受上级提示或同意的新方式或新程序，来改变目前的工作方式或流程。

执行力并不是完全不动脑筋地按照指示去执行，却也不能够不依照规定而擅自加以变更。不论是自动地提出主张，或是被动地等待命令，改变执行的方式或程序，都要获得上级的同意，这才是所谓的“不变”。

调节高阶的变与基层的不变

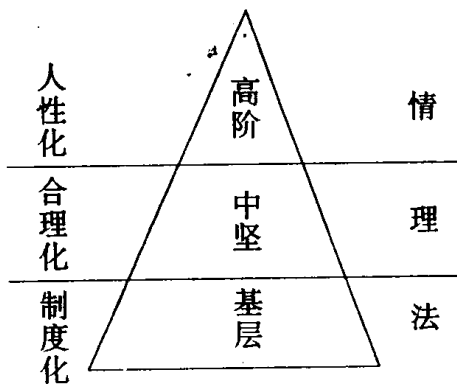
“人道”调和“天道”与“地道”，贵在“有所变有所不变”。中坚干部处于高阶与基层之间，必须发挥“应变”的“转化力”。由于“不可不变而且不可乱变”，所以秉持仁义，以求合理。

中坚干部的“转化力”，表现在下述三点：

1、一方面要顺应高阶的变，另一方面要掌握基层的不变。既不可以埋怨或拒绝上级的变更，又不能放任部属自行改变。使上级的变，能为基层所承受；使基层的改变，能够符合上级的要求。

2、不可以把上级的指令，原原本本地向下宣示，以免引起基层的抗拒与反感。也不能直接把基层的建议，向上级呈报。这种常见的错误，其实就是不明白“转化”的道理。不加转化的承上启下，很难获得良好的效果。

3、不能够盲目顺从高阶的变，并且不顾基层的实际情况，强制他们承受上级的改变。不可以只顾基层的方便或利益，反抗高阶的变更。合理地调节高阶的变与基层的不变。固然不容易，却显得中坚确实具备“转化力”。



现代管理，倡导“制度化”、“合理化”、“人性化”。易经三才之道，一以贯之把它们挂搭在三个阶层，并且恰当地配以“情、理、法”的精神。

讲求管理人性化

“制度化”无疑是管理的基础，没有人不重视管理的制度化。但是，制度化根本不是良好的管理。因为制度很容易僵化，不易适应内外环境不断产生的变化，也很难应付两可或例外事宜。

基层人员，一切以“法”为重，遵守典章制度。他们生活在“制度化”的环境中，最大的希望，便是“给他们合理的制度，并且合理地适时调整”。他们守法、依制度行事，却期待高阶人士要有“良心”，给他们合情合理的制度。天良代表天理良心，成为基层对高阶的最高要求。

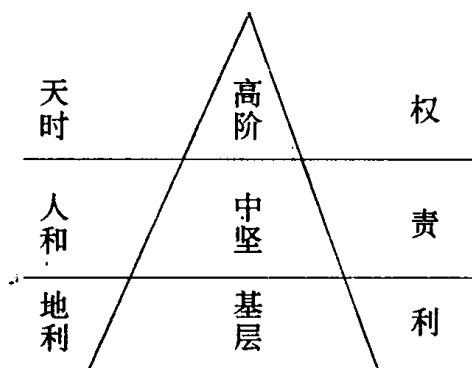
高阶人士最希望基层人员能够切实守法，以便自己有充份自由可以任意变法，这种心态著实可怕。高阶如果不凭良心，为私利、逞私欲而立法，就会形成“制他人于死地，度自己上天堂”的恶法，置基层于水火之中。“情”的含义，为“心之美者”，即是“一切凭良心”。高阶凭良心，订定合理的制度，所以拿“情”做为高阶的重要精神。人而有情，才合乎人性；合乎人性的管理，叫做“管理人性化”。

现在我们明白，高阶一直喊“守法”，并不能打动基层的心，反而引起“想拿法来拘束我，满足你的需求”的怀疑，更加不愿意守法。

高阶重情、中坚重理、基层重法

高阶人士，最好不要口口声声强调“法”。变换一种态度，希望“把法修得合理，方便基层的遵循”。合理不合理，实际上很难讲。理不易明，往往公说公有理，婆说婆有理，要争执就很不容易分是非。这时候需要中坚干部来转化，把“合理化”的“理”，转化成基层人员所愿意遵循的“法”。先决条件，则在高阶有“情”，有良心地尊重人性。

三阶层的配合，要做到高阶重“情”、中坚重“理”、基层重“法”，势必澄清“权责”的区分，才有一以贯之的可能。依据“天时、地利、人和”的要旨，高阶必须有“权”，中坚应该尽“责”，基层无权无责，重在谋“利”。听起来似乎乱七八糟，深一层分析，颇有道理。



常听见有人在骂：高阶只想抓权，把责任推给干部。干部有责无权，怎么能把事情做得好呢？

也有人如此抱怨：基层不负责任，一心只想多赚几个钱。

可见三才的配合，长久以来，主宰著中国人的管理。

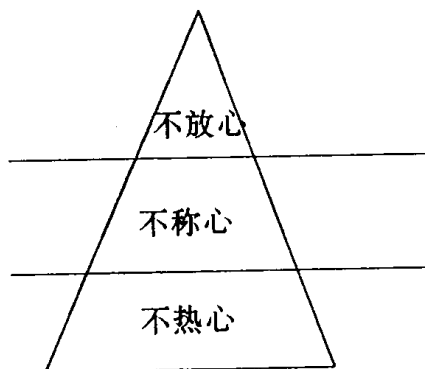
中国人说“权”，喜欢加上一个“限”字，称为“权限”。任何

人的“权”总是有“限”的，不用说舍不得分授给他人，而且有限的权，委实不知道如何分授？

不放心、不称心、不热心

“天”赋“人”以责任，仍保留决定成败的“天命”权限，人才会敬畏天。另一方面，“地”能否尽其“利”，端视“人”是否尽其“责”以及“天”是否依“权”符其“时”。可见“人”有“责”无“权”，而“天”有“权”无“责”，“地”则依“天”及“人”而获其“利”，原本就是十分自然的道理。

中坚干部存心争“权”夺“利”，上面的人放心吗？下面的人会热心吗？为了“授权”，弄得高阶不放心、基层不热心，以致中坚自己也不称心，请问有此必要吗？



高阶用“授权”来推卸责任，基层认为中坚有权而不敢用，于是互相猜疑，那里能够真诚合作？

高阶主管大“权”在握，必须把握有利的时机来行使，众人才能心服，才见其大，也才有成效。如果时机不利，大家不支持，权就变得很小，要不然，何来无力感？

中坚干部只有尽责的份，不必希求上级授权。尽责任就不

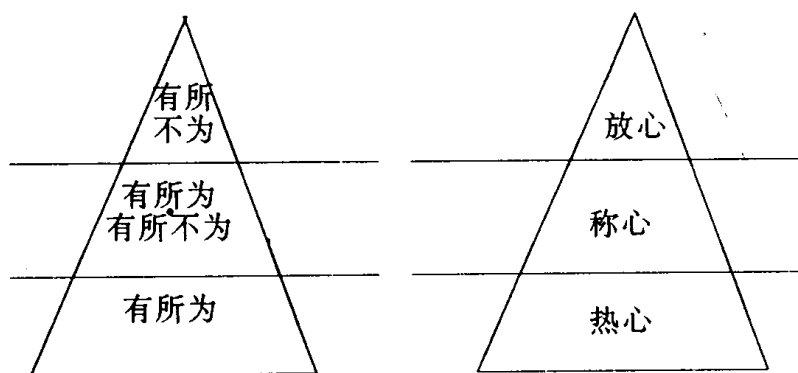
会失责,不存心要求上司授权便不致越权。任何中坚干部,若是能达到“不失责、不越权”的地步,当然不可能“不三不四”。

基层重“利”,实在不必责怪他们。工业化社会,劳工每天从事单调乏味的工作,技术愈来愈单纯,生活愈来愈刻板。前途茫茫,升迁谈何容易?工作重复,乐业也相当困难。多赚一些钱,争一些福利,应该是最具体实际的。在这种情况下,怎能怪其重“利”?

慈、俭、不敢为天下先

拿“利”做诱因,使基层人员“苦行节用”,遵守制度,并且“兼相爱交相利”,尽心尽力把作业做好。用“责”任感来激励中坚干部,使其明白自身所担负的责任,发挥“法天”、“敬天”、“善补过”的精神,依“仁义”法则,循“和谐”途径,做好“承上启下”的转化。

高阶抓住“权”不放,要自己警惕“权力使人腐化”。最好秉持老子的三宝:“一曰慈,二曰俭,三曰不敢为天下先”。“慈”是“天地不仁”的宇宙“大仁”,高阶主管首重“立公心”,对所有成员无偏见、无成见,然后才能明察秋毫,公正地判断中坚干部的“仁”是否合“义”?才能够防止中坚干部的偏私。“俭”指“节制”,以免流于奢侈、浪费,因而败坏社会风气。“不敢为天下先”意即“无为”,不要“上侵下职”,只求自我表现,使部属不能合理有所作为。



在上位者，有所不为，而用天下；在下位者，有所为，而为天下用；在中坚者，有所为有所不为，而治天下。这种三阶层密切配合，分别发扬道、儒、墨家的精神，各自扮演合适的角色，才能够高阶放心、中坚称心，而基层热心，皆大欢喜。

三

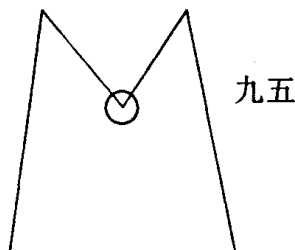
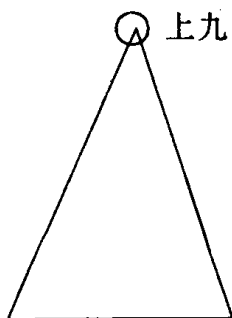
高阶九五行为的运作

善任左右手

九五型领导者，最要紧的是：知人善任。经由考察和验证，建立“公的班底”，以期避免造成“私的班底”。

中国人只说“九五之尊”，没有人说“上九之尊”。因为我们明白“物极必反”的道理，尽量使自己“不要过份膨胀”。特别是大权在握的老板，更不应该把自己看成“无所不知、无所不能”的“先知”或“万能”者。

老板的位置，如果高高在上，要亲自指挥、监督，要负起一切成败的责任，他就像置身于高山上的“亢险”位置。自己站在山头上，推土机一来，必然首先把他推掉。当到老板，还要在被推掉之后，来写“反败为胜”这样的书，中国人当然不愿意。



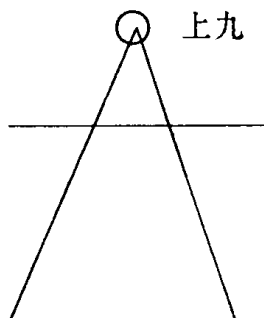
老板找来左右手

好不容易当到老板，最好明白乾卦“上九，亢龙有悔”的警句，记住“九五，飞龙在天”的启示，把自己深藏在“九五”的吉位，一本天理民情，做到刚柔并济，看似无为却无不为。

老板站在九五位置，让得力的干部站在上九的位置，自己凡事留有缓冲的余地，才不致逼死自己。

上九的位置，如果只让一位干部站在那里，这位干部岂不成了“太上皇”？这时候老板等于自己又找一个老板，无疑是自找麻烦。

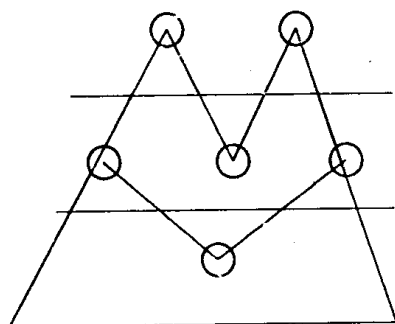
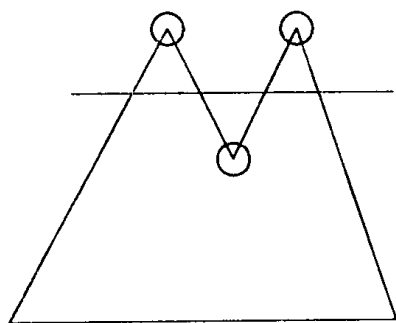
中国老板十分高明，至少同时让两位得力的干部站在上九的位置，称为“左右手”。左右手可以合作，也可以互补，不会造成“非我不可”的不利局面。



位居“上九”的领导者，推土机一来，马上把他推掉，想躲都躲不掉。这种情况，我们称之为“上台容易下台难”。职位愈高，愈要想办法让自己“全尸以退”，以免在位时被腰斩成三段，可怜而不值得同情。这样的领导者，完全欠缺“深藏不露”的修养。

深藏在九五的位置，领导者才能“立于不败之地”而高枕无忧。因为一天二十四小时当中，推土机来的时候，会把左右

手先推掉，领导者见机行事，再深藏起来，另外安置两位新的左右手，又是一番新气象。万一推土机再来，又把新的左右手推掉，自己还可以安然无恙。这种道理，称为“死道友，不可以死贫道”，相当通俗化。



可以想不可亲自去做

中国人的道理，初听起来，觉得很阴险奸诈；仔细想起来，果真阴险奸诈的领导者，只有傻瓜才肯替他做左右手。真的是傻瓜，推土机来的时候，他就不傻了，不是逃之夭夭，就是举手投降，一下子就推到领导人头上，再怎么深藏，也没有实际的功效。

领导者必须公正诚恳，才有人愿意为他日夜苦守在亢险

的位置上，左右手守在那里，自然有员工组成派系来依附他们。领导者不动声色、冷眼旁观，从派系的流转，可以看出左右手的忠诚与能力。因而决定把什么样的任务，指派他们去达成。

九五之尊的最大信条，便是只可以想，不可以亲自去做。领导者拥有很大的自由，可以想任何点子，却必须透过左右手去推动。九五型领导者最要紧的事情，便是明确地判定：“这件事交给谁去推动比较合适？”

事情顺利成功，是领导者正确方针的功劳；事情失败，那是推动者的过失，与领导者无关。此时推动者为了表示负责，可以请辞，而领导者则视情况，予以慰留或照准。这种领导者有权无责、推动者有责无权的现象，西方管理学者，或许会嗤之以鼻，就易经管理而言，只要大公无私，有什么不可以？

只要大公无私有什么不可以

孙中山先生首倡“五权宪法制”，把行政、立法、司法、考试、监察分别独立，另外立一个大总统，做为五院之上的首领，实际上便是依据易理而设的制度。

当时英国的内阁制和美国的总统制，各有优缺点。孙中山先生细心比较之后，充分保持易经管理“在制度中保留若干弹性”的特性，才精心设计“不像内阁制，也不像总统制；既像内阁制，又像总统制”的“五权宪法制”。想不到今人不察，反而轻率地给予批评，竟然要把它废掉，改成“总统制”或“内阁制”，至感遗憾！

总统可以想点子，却应该分别交由五院去推动。成果良好，总统英明领导，成果不佳，各院自行负责。看起来实在狡

猾，实际上还是那一句话：“只要大公无私，有什么不可以？”

为什么易理会弄成这样呢？有三大原因：

1、共识的建立，很不容易。中坚干部要具有认错勇气，为了求正确，朝令夕改又何妨？高阶常常认错，行吗？领导者朝令夕改，组织成员会不会惶恐不安呢？五院朝令夕改，只要总统坚定不移，大家仍旧有信心。

2、中国社会，要冒出头很不容易，要掉下去轻而易举。好不容易产生一位大众认同的领导者，最好设法让他领导一段比较长的长间，以免因为领导者的更替而消耗了众多的时间和人力，减缓社会的进步。领导者在位太久会出毛病；领导者常常换人，问题更为严重。

3、大家对领导者有信心，推动起来，比较顺利有效。中国管理，一直“理念”重于“政策”。政策错误，左右手必须负起全部责任；理念不正确，领导者就要黯然下台。领导者以理念领导，有权无责，比较安全而持久。

深藏不露的三大要义

九五型领导者，要有能力却不能随便表现，有担当却不能随便承担，有魄力却不会轻易显现。老子所说的“深藏不露”，实际上含有三大要义：

1、领导者必须有能力、有魄力，也有担当，否则就没有资格说什么深藏不露。根本没有能力，深藏什么呢？根本缺乏魄力和担当，有什么好深藏的？露吧，再露也不过如此，何必费心讲求深藏之道？

2、深藏不露的真正用意，在露得恰到好处。左右手能够承担的工作，为什么领导者要自己去做？相反地，左右手实在无

能为力时，领导者又为什么不及时显露一番？如果不论什么情况，一律深藏不露，那么，是否有能力、魄力与担当，又何从分辨？

3、中国社会，凡是话说得狠，叫骂得愈凶的，往往是形势较差的一群。真正具有实力的领导者，在一般情况下，根本用不着逞凶斗狠。愈有权势，愈可以透过不同的管道，委婉地表达意见，因为这些有权势的人，拥有深藏不露的本钱，大可以和谐地处理一切事项。

知人善任彼此合算

领导者希望深藏不露，必须参照乾卦九五爻辞：“飞龙在天，利见大人。”意思是说：“九五是领导者的位置，上合天心，下顺人情，以居至尊的地位。利见大人，意指必须获得大才大德的高级干部来辅助，然后可以无为而无不为了。这是知人善任的领导，才能迈向人力自动化管理的境界。”

上——
五—— 利见大人 ——
四——
三——
二—— 利见大人 ——
初——

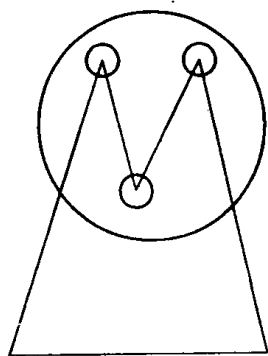
喜欢站在上九位置的领导者，不妨留意乾卦上爻的爻辞：“亢龙有悔。”意思是说：“上九居全卦之终，乃是亢极的位置。现代知识爆发，各有专精，领导者不可能全知全能。如果事必

躬亲，势必有所遗漏或缺失而招致悔憾。领导者让开一步，以不管之管来促使干部自动自发，并且各自竭尽所能，才是不生之生的精神，便可无悔。

乾卦二、五两爻的爻辞，都出现“利见大人”，彼此相呼应。意思是部属（九二）选择老板（九五），而老板也在选择部属，彼此都认为“合算”，才会合理地密切配合。

干部慎选老板，老板由考验中信任干部，彼此互依互赖，形成“核心圈”，我们称之为“班底”（见下图）。没有班底的老板，有许多事情行不通；拥有班底的老板，又往往为班底所拖累，这是老板的“两难”。很多老板，对自己的班底既爱又恨，因为一方面不容易掌握，一方面似乎又非有不可。

九五型领导者，最要紧的是：知人善任。经由考察和验证，建立“公的班底”，以期避免造成“私的班底”。



班底该隐则隐该现即现

凡是以“同乡、同宗、同学、同事、同好、同年”为考虑因素而建立的班底，都带有相当浓厚的“私”心，不足为取。这一类的班底，迟早会增添麻烦、制造问题。贤明的领导者，必须时时提高警觉，千万不要走上这条路。

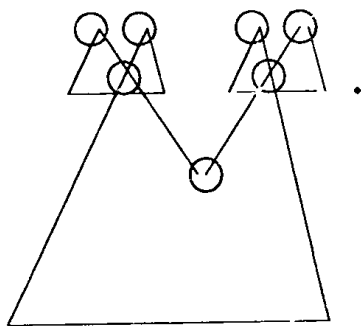
拿工作表现及处世能力做标准，从工作中自然形成班底，大家都一本公正、别无私心，这才是最好的“公的班底”，彼此都怀抱平常心，自然不致因私害公。

太早建立班底的人，很难到达九五的位置。因为众人害怕他会受到班底的蒙蔽，无法用人唯才。

九五之尊还没有班底，请问如何推动工作？不是累坏了自己，就是由于照顾不过来而不得不下台。

“时”“位”配合，班底该隐即隐，该现即现。中国人的派系，似有若无，而且具有“见风转舵”的特性，便是因应整个大环境的需要，有以致之。

九五的班底，自然有派系来依附他们。九五利见大人，就是班底会有意无意地动员他的派系，来拥戴九五。万一班底之中，有人动员他的派系，向九五施压，甚至存心叛逆，那就不是利见大人了。



班底既然有派系前来依附，可能也会形成小的班底，只要不过份明显，九五应该有恢宏的肚量，不置可否。

往往一项政策，对某一派系有利，而对其他派系有害，这时候班底之间出现某种矛盾，九五之尊就要设法摆平，不要引起太大的冲突，以免形成班底之间的激烈斗争。

善用九五之尊来管理

班底单一化,大家一条心,不见得好;班底对立化,彼此搞斗争,必然有害。九五的摆平,其实也是一种“合理的不平”。使大家分中有合,合中有分,有共识而又彼此有不同意见,一切秉公,但是有差异性的主张,才是有利于“安定中求进步”的组织状态。

非正式组织,形成班底和派系,有人怀疑热衷于此道者,莫非是为了升官发财,而且容易产生不正当的关系,反而危害组织的正常运作。事实上,班底和派系几乎不可避免,何况升官发财,只要取之有道,未尝不是激励上进的一种动力。至于关系,若是公正地见风转舵,对组织的正常运作和发展,具有正面的影响,九五之尊不但不应该压制它,还应该善用它,化阻力为助力。

四

中坚干部很容易不三不四

庆幸老板善变

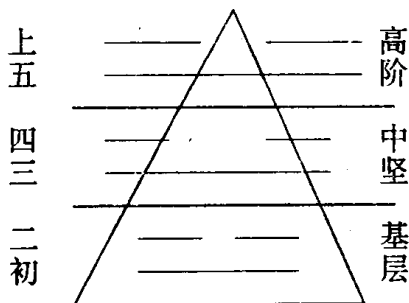
好人难当，因为高阶要有一套当好人的本领，使干部能够长期地充当坏人而不觉得痛苦，亦即善于收拾场面，使干部不致遭受误解，甚至受致恶意的打击。坏人好做，因为“破坏总是比较容易，事后的建设才困难重重”，干部依法执行，上级好意善后，这才是最佳拍档。

中坚干部位居一卦的三爻与四爻，稍为不慎，立即陷入“不三不四”的困境。中国人不说“高坚”，也不说“基坚”，只说“中坚”，实在是十分明白“中坚干部”的艰苦处境。依“天、人、地”三才而言，天好做，地好做，人最难做，正好印证中坚（人）比高阶（天）、基层（地）要辛苦得多。

高阶说变就变，常常弄得中坚不知所措。于是有些中坚干部，抱持这种心态：“老板喜欢变，上午刚刚决定的事情，中午就会变更。既然如此，我不如动作慢一些，不要去做他上午决定的事情，反正他中午就会变更，等他变定了，我才去做，岂不是更省事，也更有效！”

朝令不妥，夕改又何防

这种念头，看起来相当聪明，实在就是不三不四。笔者常劝中坚干部，在心理上要正确地认清：“幸亏老板会变，我们公司才有前途，万一老板不会变，我们跟着他，恐怕只有死路一条。”



中坚干部不但不可以埋怨高阶善变，反而应该心怀喜悦，庆幸自己追随善变的老板，因此对老板决定的事情，要及时去推行。老板改变主意，自己才跟着调整或改变。事实上中坚干部愈执行得快，老板愈不敢轻易乱变。所谓“朝令不妥，夕改又何防”，如果不是自我解嘲，便是干部执行不力，在还没有造成事实之前加以变更，当然没有什么害处。老板和干部，原本就是互动的。中坚干部愈勤快，老板的决策愈谨慎；老板的决策品质愈差，中坚干部的执行愈不力。

高阶喜欢当好人，干部心里好笑：“你聪明，处处当好人，要我来做坏人，我也不笨，把真相抖出来，基层员工就会明白，原来你才是大坏人！”想法是不错，也保证行得通，可惜又是不三不四的行为。

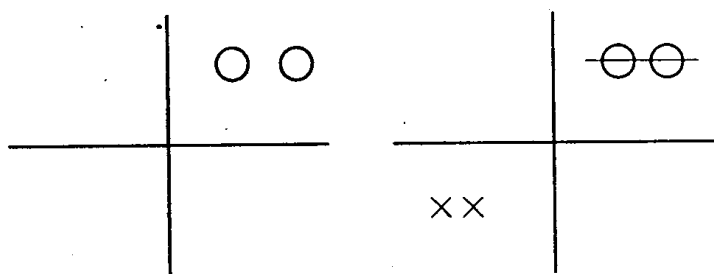
笔者担任一级主管的时候，常常做好人，要二级主管当坏

人。六位二级主管当中，有一位非常不服气，在忍无可忍的时候，向我提出抗议：“你老要做好人，把我们当傻瓜？”

好人难当坏人好做

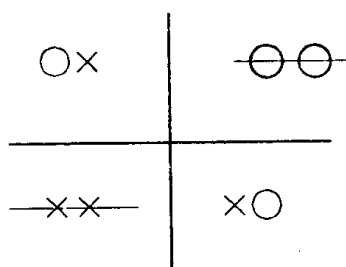
既然正面提出责难，我便在黑板上画了一个大十字，说：“这是四象，就是四种象限。我问你，我们两个人都当好人，究竟好不好？”我边说边在第一象限画上两个圈圈，表示两个好人。

他毫不犹豫地回答：“这样不好，太松了，大家会乱来。”



接着在第三象限画上两个叉叉，象征两个坏人，问他：“我们两个人当坏人，好不好呢？”，他也毫不犹豫地回答：“也不好，太紧太严，大家会吃不消。有话不敢讲，沟通管管不可能畅通。”

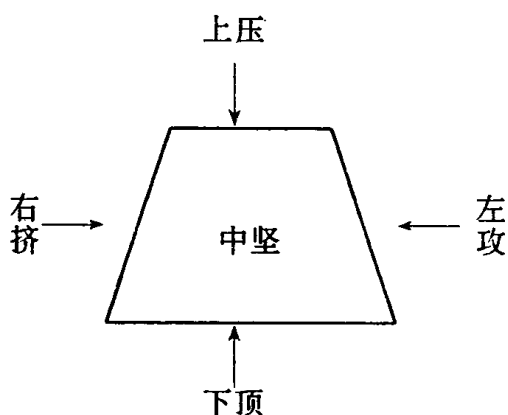
“可见你是一个明白事理的人。在第一象限和第三象限都不成立，剩下第二象限和第四象限，不是我当好人你做坏人，便是我做坏人你当好人。现在这样好了，你当好人，让我来做坏人，你看怎么样？”，他听完之后，立刻回答：“不要，不要。还是你当好人，我做坏人比较好。”



这位一直不服气的二级主管，终于明白“好人难当，坏人好做”的道理，心甘情愿地继续扮演“坏人”的角色。好人难当，因为高阶要有一套当好人的本领，使干部能够长期地充当坏人而不觉得痛苦，亦即善于收拾场面，使干部不致遭受误解，甚至受到恶意的打击。坏人好做，因为“破坏总是比较容易，事后的建设才困难重重”，干部依法执行，上级好意善后，这才是最佳拍挡。

叫苦连天预先警报系统

中坚干部的处境，不外乎“上压、下顶、左攻、右挤”。面对四面攻坚，有些人始终耿耿于怀，弄得情绪不好，无心办事。这种怨责，也属于不三不四的情绪反应，根本无济于事。



首先，在心理上要调整过来，因为上压、下顶、左攻、右挤，都是十分自然的现象，要认为“本来就这样，有什么希奇？”自然心平气和，能够合理地因应。

上压的理由何在？想想看，站在上面的人，如果不用力向下踩压，怎么知道下面紧密不紧密？可见高阶催促、质问、施压，目的在了解中坚有否尽力？能不能确保成果与品质？

下顶，下为什么要顶？理由十分简单：“他如果不顶，迟早会被上面压死！”中国人很会“哼哼唧唧”，交代部属做一些事情，叫苦连天。其实，会呼叫的才不会死，乃是一种“预先警报系统”的装置。新台币升值到三十元兑一美元时，大家呼天抢地：“如果涨到二十六元，我一定关门大吉。”结果这些人多半没有事，升值到二十七元时，依然健在。因为他会呼天抢地，表示警觉性很高，预先知所因应，当然适者生存。

一位部属，当主管交给他工作时，丝毫不知叫苦。主管心里必然认定他的工作负荷还轻，于是再找一件工作给他。这时部属依然不知叫苦，主管再次交办工作，才发现他没有来上班，住院治疗去了。主管带着鲜花、奶粉去医院探望他，多半会

埋怨他：“为什么不唉叫一下，我才知道你已经够累，就不会一再增加你的工作负荷了！”

及时而唉确保自身安全

由此证明，身为中坚干部，不但不要埋怨基层员工做一些事情就会叫苦连天，而且自己也应该好好设置预先警报系统，做到“及时而唉”，才能够确保自身的安全。

事实上，每一个人都需要这样的保全系统。不过，时间的掌握与调整十分重要。叫得太早，就变成“狼来了”，弄得自己信用破产，有朝一日，活活被累死，也是活该；叫出得太迟，一发出声音，紧跟着就挂急诊，显然和自己过不去。主管的心情、环境的变化，以及事情的缓急，也是考虑的要素，不能够一成不变地依照固定的数字发出警报，才是合理的措施。

左右攻挤也是理所当然。我们不是时常鼓吹竞争吗？口口声声说“竞争才能进步”是无法避免平行单位的彼此攻挤。

反过来想想自己，是不是也有意无意地攻挤同事呢？如果自己都免不了如此，又怎么怨得了别人？

中坚干部明白“上压、下顶、左攻、右挤”都是相当自然的状态，这时候再来设法改变，应该比较容易的事。怎样改变呢？依据“目标管理”的精神，先设定改变的目标，分别为“上司对我赏识”、“部属对我谅解”，以及“平行单位乐于支援”。

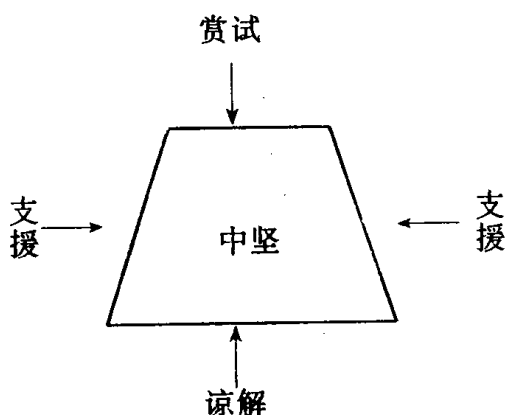
相信这种情况下的中坚干部，必定称心如意，能把工作做得更顺利、更有效。

使老板赏识而解压

中国人是阴阳文化，有阴便有阳。高阶对中坚，可以施压，

也可以赏识。中坚干部受到高阶的赏识,好像就能够适时解压,不认为那是压力。

而主管一看到某些中坚干部,马上追问、催促,甚至责问、挖苦,弄得中坚苦恼不堪;相反地,看到某些中坚干部,却笑容



可掬、再三感谢,要他休息一下,不可以过份劳累。这不是“不公平”,而是“合理的不公平”。

因为这些中坚干部、够用心,已经尽力,老板除了表示慰勉之外,几乎没有什么好说的。

中坚要解除来自上方的压力,最好的办法便是修正自己,好好表现,使老板因赏识而解压。

至于部属方面,我们也发现,在某些情况下,基层对中坚的反弹会减到最低,甚至出现“不顶”的现象。

中坚如何对待基层,才能使其不顶呢?有人认为如果基层口服心服,自然不顶。这种念头固然正确,却未免过份理想化,事实上很难做到,因为中国人不轻易敬佩他人。我们通常只佩服两种人:一种是外国人,一种是已经死掉的中国人。凡是活

着的中国人，我们很难服气。中坚干部不太可能做到让部属敬佩，也用不着这样苛求自己。

赢得部属的体谅

一般说来，主管如果关心部属，尽力照顾他。部属对于主管，就会觉得“虽然我的意见和你有一些出入，不过，你平日这么照顾我，我当然不致坚持自己的立场。

无论如何，总该体谅你的立场和处境，尽力配合你，尽量照着你的意思去做”。

中坚干部赢得基层的“体谅”，不但比获得部属的“敬佩”要容易得多，而且对实际工作的助益，也有用得更多。

只要基层员工体谅中坚主管，顶的力量就会大幅度减低。几番互动，知道顶与不顶并没有多大差别，自然就不顶了。

至于左右平行单位的支援，必须居于“平等互惠”的条件，才能成立。

若是自己处处想占便宜、时时要求别人支援，却从来不支持别人，恐怕左攻右挤的局面，不但会长期持续下去，而且攻挤的力量也会增强。

平行单位的支援，事实上比赏识与体谅更难获得。因为上下之间，彼此多少有一些顾忌，不敢做得太过份。而平行单位，大家一般大，谁怕谁？往往明争暗斗，令人伤神。

易理告诉我们，宇宙是一元的有机体，是一个动态的集合体。宇宙万象的中心点，便是太极。由太极延伸而成线，线的两端即为两仪。由线交织而成东南西北四方的面，成为四象。

有东西南北，便有东南、东北、西南、西北，四方四角构成完整的体，即是八卦。八卦交互配合，推移演变，八八相乘，化

成六十四卦，便是宇宙的动态集合体。集合体的生存，有赖于动，而动的变化，却不是固定的，系辞上传所说“刚柔相摩，八卦相荡”，意思是说由调节来获致平衡。

不三不四自反自省

依据易理，中坚干部和高阶、基层以及平行单位的关系，都是互动的，而且时时都在变动。

今天获得高阶的赏识，并不代表从此不再施压；已经得到基层的体谅，也不能保证从此不再抗拒或顶撞；平行单位互相支援，同样不表示彼此不再攻讦或挤压。

不三不四，正是中坚干部自反自省的警惕。时时避免不三不四，以此为戒，自然能够注意调整，在合理的运作中获得平衡。

五

基层员工的务实习惯

部属有劳主管有功

事实上，部属要抢上司的功劳，往往不得善终。不如大度一些，干脆把功劳让给上司。他心里有数，反过来照顾部属，岂非两全其美。

基层依“地”道而行，最好按照坤卦的指示，养成良好的务实习惯。不但要让上级觉得靠得住，而且要随时提高警觉，及时发现异常状况，做出合理的因应。

坤卦由坤上☷、坤下☷两个符号所构成。上面是“地”，下面也是“地”，所以叫做“坤为地”。

初六这一爻的爻辞：“履霜，坚冰至。”意思是说：那当我们的脚践踏在地面上的霜，就应该警觉到坚冰的季节很快要来临了。

提高警觉防微杜渐

坤卦六爻皆阴，象徵阴寒之气。初六爻刚刚开始把空间的水份凝结成霜。象说：“履霜坚冰，阴始凝也。驯致其道，至坚冰也。”驯的意思，相当於渐次。阴寒的气，刚刚开始凝结成霜，

渐次长盛起来，势必逐渐演进到坚冰的阶段。

这种自然的现象，我们要把它所象徵的道理，应用到人事上面。基层员工，对于这种“防微杜渐”的道理，至少要妥善应用到下述三方面：

第一，主管交办违法的事情，最好提高警觉，并予以杜绝。但是在技巧上，应该避免一般人常犯的毛病：马上把它揭发出来，以致伤害了上司，也妨害了自己的前程。

接奉上司交办违法的工作，首先必须提醒自己：“我已经踩到霜了，寒冷的坚冰，很快就会来临。”只要自己昧着良心，把这一件违法的工作做好，主管以后就可能把所有违法的事情，都集中指派给我，终於把我送入牢狱，忍受冰冷的日子了。

上司交办违反法令规定的事宜，部属应该如何因应呢？有人也许会理直气壮地说：“当然把它抖出来啰，身为上司，居然存心违法，而且指使部属去做，简直人人得而诛之。”现在有些人动辄公开关说者的名单，实在是“以小人之心，度君子之腹”，处处把人当成大坏蛋。

不要做也不要说

请问：上司交办违法事件，难道只有“存心”，而不可能“无意”吗？上司存心交办违法的工作，固然十分可恶；万一他纯属无意，只是不清楚有无违法，那就真的无可谅解吗？为什么当部属的，一开始就不相信主管，非把他置之於死地不可呢？

接办违法任务的部属，当然要提高警觉，否则将来害死自己，谁也救不了。不过，因应的态度，最好是：“不要做，也不要说。”

不要做，千万不可以做。做了，不但害自己，而且连累了主

管。这种唯命是从的部属，有一天会成为主管最痛恨的“不负责任者”——“叫他这样做，他就真的这样做。为什么不查查法令？为什么不动动脑筋？算我倒霉，才遇上这样的部属。”

那为什么不要说呢？因为一说出来，可能产生两种恶果：一是主管的上司原本有意整肃他，利用这个机会搞垮他，说的人就成为被利用的工具；一是主管原来可能存心如此的，这时候可以改口说他不清楚法令。他到处诉苦：“他是承办人员，最清楚法令规章，如果违法，应该告诉我，我就会下令停办。没想到人心这么坏，在我面前唯唯诺诺，在我后面造谣生事，一心想要害死我。”只要主管关系良好，他没有事，说的人以后的日子，十分难过。而且别人听了，也提高警觉，尽量不用这种卖主求荣的部属，将来的升迁比登天还要难。

正常与否了然於心

现在有些首长，鼓励部属尽量揭发上司的弊端。红卫兵精神固然可以吓阻上司为非作歹，却也驱使上司更加谨慎，加长推、拖、拉的时间，并且用心把责任分摊在专家学者或专案顾问身上。各种研讨会、听证会的召开，大多用意在此。

部属不做，主管当然会问：“那件事办得如何？”这时答以“正在找法令依据”，看主管怎样指示。

他说：“没有法令依据，是不能办的。”证明他纯属无意，至少要部属站得住法理的立场，才能够酌予通融。如果指示：“不管有没有法令依据，照办就是！”表示他真的有意，那就更加不要去做。主管不再追问，大家不了了之，他以后不敢把不法任务交办给我，已经收到“履霜，坚冰至”的效果。主管要施压，总有一天事情闹开来，大家明白真相，对部属的守口如瓶、不做

违法事情的守法精神，能有什么话讲？

其次，自己发现异常现象，必须提高警觉，合理因应。任何工作，都有其规范。事先仔细阅读，有问题请教先进，对于正常和异常状态，应该了然于心。一切正常，按部就班去做；发现异常现象，马上判明是不是在自己的责任范围之内，确定自己有没有把握调整过来？如果答案都是肯定的，赶快去处理。若是前者肯定而后者否定，最好请求先进同仁援助，一回生两回熟，从实际操作中学习，很快就会熟练。

要求受训提升实力

异常现象若不在自己的责任范围内，千万不要擅自作主。这时候请示上级，向主管报告，是比较正确的方式。不报告是自己“失责”，报告后配合上司的指示，乃是共同负责的做法。最要紧的是，不可以隐瞒异常现象，因为“履霜，坚冰至”，刚有异常现象，如不及时调整，不久事态扩大，就难以补救了。

第三，自己有落后情况，应该主动要求接受训练，以免落伍。在工作过程中，发现自己在若干情况下，表现得技不如人，或者研判、分析有偏差，反应不够快，最好明白“履霜，坚冰至”的启示，主动向上司要求接受相关的训练，提升自己的实力，免得自己痛苦，也增加公司的困扰。

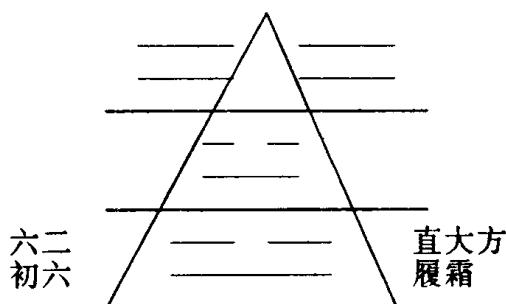
六二爻辞：“直方大，不习，无不利。”直方大是地的本来面目。地所生的植物，都向上直长；地安静不动，有如方形物体；地不但生长万物，而且容纳万物，可见其大。不习的意思，指“直方大必须出乎自然，不是勉强学来的，才见真诚”。而真诚的人，无往不利，所以说：“不习，无不利。”

正直安静大度做好工作

象说：“六二之动，直以方也。不习，无不利，地道光也。”六二具备坤道的直方大性质，动起来既直且方。这种自然表现，所以能够无往而不利，主要是地道广大的缘故。光即广，地道光就是地道广大的意思。

基层人员，除了提高警觉之外，必须秉持“直方大”的坤道，以“正直、安静、大度”的态度，做好份内的工作。兹分别说明如下：

正直：基层人员，最要紧的是“实实在在”，一切按照工作规范进行。凡事能就能，不能就不能；能就承诺，不能也应该明白说出来，大家商量解决。执行上级命令，必须公正，切勿偏心。



安静：基层人员，最怕话太多，处处想强出头。安静一些，先听清楚上级的话，有问题自己试一试、想一想，再提出来，总是比较贴切。处置事宜，也应该安静平实，不要慌张，才能力求合理。

大度：基层人员，最好不要斤斤计较，因为多做多学，对自己有利。一天到晚抱着“给多少钱做多少事”的小气念头，哪里

有光明的前途？

基层人员正值人生的磨练期，如果一切秉持正义刚直，而又把多做当做多学，必然像地道广大，无往不利。

部属有劳主管有功

今日社会之所以公权力不彰，主要在基层执行人员，缺乏“直方大”的地道修养。同样一条法令，如果执行起来，参差不齐，有时这样有时那样，有人宽松有人严谨，请问公信力如何建立？基层不能贯彻，公权力怎么彰显得起来？

六三爻辞：“含章可贞，或从王事，无成有终。”含为包含，指内在的修养；章是美的意思，含章即内在美，贞为正，一个人内方外圆，外顺而内正，便是具有内在正气，称得上正直了。正直的人从事公务，不可自作主张，必须服从命令。无成指不可自作主张，有终为奉行命令。因为部属最好能够做到韩非子所说的“部属有劳，主管有功”，把功劳归给上司，自己无成，是比较有利的态度。

基层人员，在“履霜、直方大”之外，如果能够拿“含章可贞，无成有终”做为努力修养的目标，自然有晋升为中坚干部的机会。

一个人晋升主管的机会，分析起来，不外乎下述三种：

第一，尽量彰显自己的功劳，使主管的上司觉得自己的才能在主管之上，因而当主管的上司对他不满意时，可能把他撤换掉，同时晋升自己为主管。

归功主管是上上策

这种机会不是没有，但是一辈子大概只有一次。因为主管

受害的事实张扬出去，大家对此人避之惟恐不及，将来还有什么主管敢重用这种人？恶名远播的结果，这辈子再也找不到愿意驰援的主管。

另一方面，则可能有高级主管想要整肃某位主管，便把部属借将过去当成工具，来达到目的。利用之后，再推得一干二净，届时后悔也来不及了。

其次，尽量彰显自己的功劳，却不愿意取代自己的主管。因此在适当机会，自己获得晋升之后，与原来主管平起平坐。这种机会相当多，但是做起事情来，毕竟他是自己过去的主管，不尊重他又不行，显得绑手绑脚。

第三种情况，则是尽量把自己的功劳呈给主管。他功业显著，获得上司的器重，一有机会就晋升上去。这时他的第一愿望，当然是把我跟着带上去。

这种情况，实在是上上策。因为主管心里明白，他之所以快速晋升，主要是我的功劳。他当然希望将来再次获得晋升，为了好好表现，而又不必忧虑部属把他的功劳抢掉，第一个念头，自然就是把我这个幕后功臣，继续延揽重用。

智虑深远待命而动

事实上，部属要抢上司的功劳，往往不得善终。不如大度一些，干脆把功劳让给上司。他心里有数，反过来照顾部属，岂非两全其美！

象说：“含章可贞，以时发也，或从王事，知光大也。”以时发也的意思是待命而动，知光大也即智虑深远。基层人员能够待命而动，而且智虑深远，谨守无成有终的分寸，那么，获得上司的赏识，晋升为中坚干部，已是指日可待了。